

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Sandro Luiz Alves de Moura

TECNOLOGIA À GESTÃO DE DESEMPENHO E EFETIVIDADE: foco na missão
instituição Polícia Civil de Rondônia

PORTO VELHO – RO
2017

SANDRO LUIZ ALVES DE MOURA

TECNOLOGIA À GESTÃO DE DESEMPENHO E EFETIVIDADE: foco na missão
instituição Polícia Civil de Rondônia

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva
Neto**

**PORTO VELHO – RO
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

M929t Moura, Sandro Luiz Alves de.

Tecnologia à Gestão de Desempenho: foco na missão Instituição Polícia Civil de Rondônia / Sandro Luiz Alves de Moura. -- Porto Velho, RO, 2017.

114 f.

Orientador(a): Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Tecnologia. 2. Gestão. 3. Performance. 4. Foco. 5. Polícia Civil. I. Neto, José Moreira da Silva. II. Título.

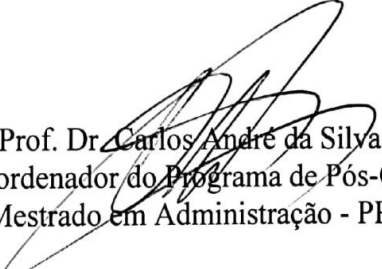
CDU 658:351.74

SANDRO LUIZ ALVES DE MOURA

**TECNOLOGIA À GESTÃO DE DESEMPENHO E EFETIVIDADE: foco na missão
instituição Polícia Civil de Rondônia**

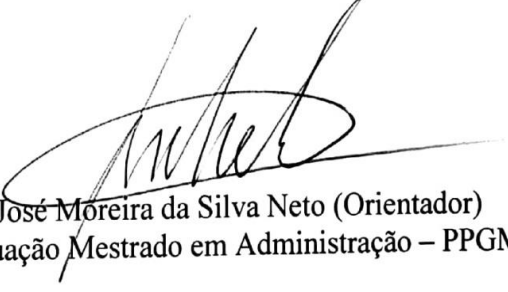
Dissertação julgada adequada pela comissão examinadora, para obtenção do **Título de Mestre em Administração** e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho, 31 de julho de 2017.




Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
Mestrado em Administração - PPGMAD

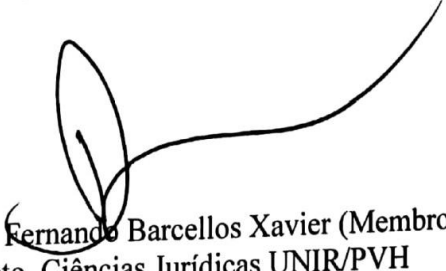
Banca Examinadora



Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto (Orientador)
Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD/UNIR



Prof. Dr. Rosália Maria Passos da Silva (Membro Interno)
Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD/UNIR



Prof. Dr. Delson Fernando Barcellos Xavier (Membro Externo)
Depto. Ciências Jurídicas UNIR/PVH

Dedico o presente a todos aqueles que, direta ou indiretamente, praticaram atitudes visando permitir meu sucesso nesta etapa da vida. Aos professores da Uniron, pela torcida, em especial, aos do curso de Direito. Por fim, ao meu pai (*in memoriam*) e à minha mãe”, pelo incentivo aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por permitir vencer esta etapa do conhecimento.

Ao meu orientador, Professor Dr Moreira, pela sua paciência e sabedoria, bem como à Professora Dra Berenice Tourinho, ambos participaram diretamente na construção do meu aprendizado.

Agradeço à Unir, por me acolher, e aos demais professores do PPGMAD, por partilhar vossos conhecimentos.

Aos colegas de turma PPGMAD 2015, e aos amigos Júlio Ugalde e Francisco Borges, pelo apoio nos momentos difíceis desta empreitada.

À Professora Gisele Gadotti, por partilhar dezenas de obras, colaborando na construção científica e a Dra Madalena Dias pelo incentivo.

“Nunca tantos deveram a tão poucos!”

Winston Churchill

MOURA, Sandro Luiz Alves de. TECNOLOGIA À GESTÃO DE DESEMPENHO E EFETIVIDADE: Foco na Missão Instituição Polícia Civil de Rondônia. Dissertação de Mestrado para o Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD-UNIR. Porto Velho, UNIR, 2017, p. 114.

RESUMO

As instituições públicas e as privadas têm o fator humano como o principal valor agregado na organização. Assim, administrar pessoal estrategicamente, demanda mensuração desempenho, por competências, permitem que a instituição possua melhor desempenho de resultados e eficiência, frente a sua missão institucional. Nesse sentido, através de estudo de caso, com dados coletados indiretamente, referentes ao cumprimento da missão institucional, nos últimos seis anos, foi possível identificar cientificamente a realidade encontrada, mediante análise e discussão, sendo possível inferir contribuições para melhoria dos resultados encontrados na instituição, no que se refere à problemática e temática abordada na pesquisa. O problema é: com base no esforço, como melhorar o desempenho da Instituição Polícia Civil de Rondônia, com tecnologia de gestão orientada pela aprendizagem-ação-reflexão e foco na missão? E, para tanto, o objetivo geral de identificar a performance da Instituição Polícia Civil de Rondônia (IPCR), tendo como parâmetro balizador seu esforço e a sua missão, e como perspectiva, o desenvolvimento de um mapa estratégico de governabilidade pela ação e reflexão. Os objetivos específicos foram evidenciar o contexto crítico: sistêmico e relativo à performance da IPCR, com base na sua demanda versus capacidade; investigar e reunir constructo teórico de termos e definições que deem suporte à análise requerida pelo objeto da pesquisa; analisar a missão institucional através das abordagens identificadas; analisar os dados de performance nos últimos 6 (seis) anos na IPCR, ante seu esforço e capacidade versus demanda, evidenciando eventuais pontos cegos existentes, bem como propor um mapa estratégico de governabilidade pela ação e reflexão, compatível com as abordagens da missão IPCR. A pesquisa é quali-quantitativa, teórica dedutiva, porquanto permite obter conclusões. A hipótese problema foi respondida e os objetivos cumpridos. Os resultados permitem concluir que há necessidade de gestão estratégica de pessoas como forma de melhorar o desempenho, produtividade e eficiência institucional.

Palavras-Chave: Tecnologia. Gestão. Performance. Foco. Polícia Civil.

MOURA, Sandro Luiz Alves de. TECHNOLOGY FOR THE MANAGEMENT OF PERFORMANCE AND EFFICIENCY: Focus on the Mission Institution Civil Police of Rondônia. Dissertação de Mestrado para o Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD-UNIR. Porto Velho, UNIR, 2017, p. 114.

ABSTRACT

Public and private have the human factor as the main added value in an organization. Thus, managing strategically, demand performance measurement, by competencies, allow the institution to have better performance of results and efficiency, in view of its institutional mission. In this sense, through a case study, with indirect data collected, based on the instrument of performance evaluation of the civil police institution and data collected regarding the accomplishment of the institutional mission, in the last six years, it was possible to identify scientifically the reality found, through analysis and discussion of them, and it is possible to infer contributions to improve the results found in the research institution, regarding the problematic and thematic approach addressed in the research. The problem is: based on the effort, how to improve the performance of the Civil Police Institution of Rondônia, with management technology guided by learning-action-reflection and focus on the mission? In order to do so, the general objective of identifying the performance of the Civil Police Institution of Rondônia (IPCR) is based on its effort and mission, and as a perspective, the development of a strategic map of governance through action and reflection. The specific objectives were to highlight the critical context: systemic and relative to IPCR performance, based on its demand versus capacity; investigate and gather theoretical construct of terms and definitions that support the analysis required by the research object; analyze the institutional mission through the identified approaches; to analyze the performance data in the last six (6) years in the IPCR, before its effort and capacity versus demand, showing possible blind spots, as well as to propose a strategic map of governance by action and reflection, compatible with IPCR mission approaches. The research is qualitative-quantitative, theoretical deductive, because it allows to obtain conclusions if proven premises asserted in its unfolding. The problem hypothesis was answered and the objectives fulfilled. The results allow to conclude that there is a need for strategic management of people as a way to improving performance, productivity and institutional efficiency.

Keywords: Technology. Management. Performance. Focus. Police Civil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens da Missão da IPCR	65
Quadro 2 - Descrição das Abordagens da Missão da IPCER	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – OPCR e OPNT trabalhadas e concluídas entre 2011 a 2016	83
Figura 2 - Mapa estratégico de governabilidade para IPCR	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Inputs em ALPHA	77
Tabela 2 - Esforço de ALPHA em ocorrências	78
Tabela 3 - Quantitativo de pessoal na unidade ALPHA, no ano 2016.	79
Tabela 4 - OPCR, AIA e TCL.....	81
Tabela 5 - Inquéritos Instaurados e Concluídos, Com e Sem Autoria.....	82
Tabela 6 - Esforço com e sem cumprimento da missão de IPC.....	85
Tabela 7 - Comparativo de esforço com cumprimento da missão entre IPCR e ALPHA.....	87
Tabela 8 - Quantidade de unidades da Instituição Polícia Civil.....	89
Tabela 9 - Comparativo quantitativo de servidores em ALPHA com quantitativo necessário para IPCR.....	89
Tabela 10 - Indica o efetivo previsto e existente, com base na informação de efetivo quantitativo.....	90
Tabela 11 - Indica o efetivo previsto e existente, com base na informação de efetivo nominativo.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIA	- Ato Infracional Apurado
BSC	- <i>Balanced Score Card</i>
CER	- Constituição do Estado de Rondônia
CONSUPOL	- Conselho Superior da Polícia Civil do Estado de Rondônia
CPP	- Código de Processo Penal
CRFB	- Constituição da República Federativa do Brasil
EPCR	- Estatuto da Polícia Civil de Rondônia
IPCA	- Inquérito Policial Concluído com Autoria
IPCR	- Instituição Polícia Civil de Rondônia
IPCSA	- Inquérito Policial Concluído Sem Autoria
IP	- Inquérito Policial
IPi	- Inquérito Policial Instaurado
IPT	- Inquérito Policial em Trâmite
OPCR	- Ocorrências Policiais Criminais Registradas
OPNT	- Ocorrências Policiais não Trabalhadas
PEC	- Propostas de Emendas Constitucionais
PPGMAD	- Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração
SENASP	- Secretaria Nacional de Segurança Pública
SESDEC	- Secretaria de Estado de Segurança, Defesa e Cidadania
TAR	- Teoria da Ação Racionalizada
TCL	- Termo Circunstanciado Lavrado
TCP	- Teoria do Comportamento Planejado
TCO	- Termo Circunstanciado de Ocorrência Policial
UNIR	- Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	HIPÓTESE PROBLEMA	19
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.2	DA EFICIÊNCIA	25
2.2.1	Eficiência, eficácia e efetividade	26
2.2.2	Eficiência na ciência da administração	27
2.2.3	Eficiência no direito	27
2.2.4	Princípios jurídicos	28
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	33
2.4	COMPETÊNCIAS	36
2.4.1	Conceito de competências	36
2.4.2	Compreensão da extensão do conceito de competências	39
2.4.3	Competências do servidor Policial Civil	40
2.4.4	Gestão por competência no Brasil	41
2.4.5	Modelo de gestão por competências	41
2.5	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	43
2.5.1	Desempenho e sua avaliação	44
2.5.2	Avaliação de desempenho na administração pública	45
2.5.3	Importância de avaliar o desempenho	45
2.6	ESTABILIDADE	47
2.6.1	Percepção da estabilidade pelo servidor e sociedade	48
2.6.2	Flexibilização da estabilidade por intermédio da avaliação de desempenho	49
2.6.3	Avaliação de desempenho como forma de flexibilizar a estabilidade	49
2.7	MÉRITO	50
2.7.1	Mérito, desempenho e estabilidade	50
2.7.2	Mérito	51
2.7.3	Sistema de mérito no Brasil	51
2.7.4	Mérito e cultura do servidor	52

2.8	CULTURA, CLIMA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	53
2.9	TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA E DO COMPORTAMENTO PLANEJADO	55
2.10	TERMOS E DEFINIÇÕES IMPORTANTES	56
2.11	MISSÃO INSTITUCIONAL.....	58
2.11.1	Construção do conceito de missão institucional	59
2.11.2	Importância da missão institucional.....	60
2.11.3	Identificando a missão da IPCR	62
2.11.4	Verificação das abordagens da missão da IPCR	63
2.11.5	Abordagens da missão IPCR.....	65
2.11.6	Cumprindo a missão com eficiência.....	71
2.12	WEBOMETRIA	72
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	73
3.2	CATEGORIA DE ANÁLISE DE INDICADORES.....	73
3.3	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	74
3.4	REQUERIMENTO INSTITUCIONAL	74
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	76
4.1	ANÁLISE DOS DADOS DA AMOSTRA COLETADA	76
4.2	UNIDADE ALPHA.....	76
4.3	DADOS ESTATÍSTICOS DA IPCR	79
4.3.1	Notícia do crime, ato infracional, e termo circunstanciado.....	80
4.3.2	Inquérito Policial	81
4.3.3	Esforço de IPCR com cumprimento ou não da missão institucional	82
4.4	Comparando esforço com ou sem cumprimento da missão entre ALPHA e IPCR	86
4.5	Quantitativo do Efetivo Funcional	88
4.6	Resultados dos dados analisados frente ao planejamento estratégico de IPCR	92
4.7	Mapa estratégico de governabilidade	94
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERÊNCIAS	102

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas foram criadas, cada qual, com finalidades próprias, que se identificam, neste aspecto, com a missão de uma organização, ou seja, a missão institucional de uma instituição pública é a finalidade para qual foi criada,

Nesse sentido, uma instituição pública só pode ser eficiente se cumprirem sua missão, logo, os servidores, uma vez avaliado por competências, permite ao administrador gerenciar pessoas, objetivando melhores resultados institucionais, que, no caso da Polícia Civil, temos previsão da sua missão, conforme disposto no artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB).

A lei penal subjetiva (Código de Processo Penal - Decreto-Lei 3.689/1941 - CPP), traz, como regra, que a atividade de polícia judiciária (art. 4º, do CPP), para apurar as infrações penais deve ser instaurado inquérito policial (art. 5º, do CPP), e tem seu prazo de conclusão (art. 10, do CPP) previsto para investigado preso e investigado solto, sendo respectivamente de 10 (dez) e 30 (trinta) dias. Diz a mesma lei (§ 3º, do art. 10, do CPP), ainda, que em casos de difícil elucidação, o prazo poderá ser prorrogado pelo juiz.

As estatísticas da Secretária de Estado de Segurança, Defesa e Cidadania – SESDEC-RO, apresentou dados do qual se abstrai o maciço patamar de inversão da regra processual, ou seja, a regra do prazo para conclusão das investigações criminal deveria ocorrer dentro dos 10 (dez) ou 30 (trinta) dias e passando a ter reiteradamente prazos prorrogados, protraindo a investigação no tempo, sendo que, quanto ao investigado preso, as investigações normalmente se encerram dentro do prazo, posto a possibilidade de se responder por abuso, ante a inobservância da lei, em caso de pessoa presa (inteligência dos artigos 3º e 4º, da Lei 4.898/1965), e, por tal razão, descartamos esta espeque da pesquisa.

Nesse sentido, verifica-se que, no caso de investigado solto, não se tem cumprido o prazo previsto em lei, sendo, portanto, um indicador que na investigação criminal no Estado não está sendo eficiente.

Seria demagógico atribuir à ineficiência apontada, tão somente, ao vetor competência do servidor policial, pois se sabe, que além da complexidade que pode um caso investigado conter, o que dificulta a elucidação (§ 3º, art. 10, do CPP), é de se observar a questão de estrutura da instituição, quantitativo de efetivo, tecnologia disponível, etc. Assim, verifica-se que a pesquisa se limita à questão de gestão estratégica de pessoal por performance no âmbito da Polícia Civil do Estado, visando a eficiência na respectiva área de atuação institucional.

Nesse contexto, ainda se apresenta dois outros procedimentos, típicos da atividade da Polícia Civil que são os termos circunstanciados e os procedimentos envolvendo menores. Quanto a tais procedimentos, as estatísticas apontam o quantitativo de resultado de procedimentos desta natureza conclusos, sendo que, diferente dos inquéritos policiais, tais procedimentos já são instaurados com autoria pré-definida, e havendo a comprovação da materialidade, conclui-se a atividade da Polícia Civil. Logo, todos os dados apresentados pela SESDEC-RO quanto a estes dois procedimentos, representam eficiência, pois foram concluídos com provas de autoria e materialidade.

A Constituição do Estado de Rondônia – CER (§ 2º e § 3º, ambos do art. 20) dá garantia de que o servidor público civil estadual somente perderá o cargo nas situações elencadas no parágrafo primeiro, do artigo 41 da CRFB, sendo que, no seu inciso III, diz que perderá no caso de insuficiência na avaliação periódica de desempenho, isto remete ao princípio da eficiência esposado no art. 37 do texto da CRFB.

A Lei Complementar Estadual nº 76/1993 (Estatuto da Polícia Civil do Estado de Rondônia - EPCERO) é aplicável à categoria de servidores a que se reporta esta pesquisa, e a citada lei, em seu artigo 94, remete, subsidiariamente, à Lei Complementar 76/1992, leis estas complementares e que nada fala sobre a avaliação de desempenho de servidor estável, quanto à perda do cargo em razão de seu desempenho.

No entanto, em coleta de dados, obtive-se documento em forma de decreto estadual governamental (Decreto nº 7.671/1996 – anexo IX) tratando da ascensão funcional do servidor policial civil, no qual destaca a necessidade de avaliação de desempenho para fins de promoção, e não de manutenção da estabilidade no cargo.

O citado decreto estadual foi regulamentado por uma instrução normativa da instituição Policial Civil, de nº 001/2015/CONSUPOL/PC/RO (anexo VIII), e aborda forma avaliativa, tão somente para fins de ascensão na carreira; tanto é que, servidor ainda na ativa, mas na classe mais elevada, não se submete a avaliação de desempenho, o que notadamente, vê-se que a avaliação de performance, prevista na norma citada, não vislumbra a eficiência do serviço público, pois, para tanto, necessitaria que todos os servidores estáveis fossem avaliados; o fato de estar na classe mais elevada na carreira, não significa que esteja, ou que, seja um servidor eficiente, até porque não está sendo mensurada sua performance.

Com esse fundamento, sustenta-se a necessidade da presente pesquisa, pois é necessário apontar um modelo de gestão estratégica de pessoal, com fins de cumprimento da

missão institucional, visando a eficiência do serviço público, atento à performance do servidor, conforme preconiza a Carta Magna, em seu inciso III, do art. 41.

Observa-se que os servidores da instituição devem ser avaliados por competências, para se saber se estão atuando de forma que a instituição possa caminhar para o cumprimento da missão que lhe fora conferida, constitucionalmente, sendo, desta feita, eficiente.

A CRFB apresenta capítulo específico tratando da administração pública (Art. 37), em que infere os princípios constitucionais da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (sendo este último acrescido pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998).

Por força constitucional, ao gestor público se impõe a necessidade de atuar de forma a atender o princípio constitucional da eficiência, não podendo, em tese, abdicar dos recursos tecnológicos disponíveis, de maneira a não permitir a instituição alcançar a máxima eficiência no serviço público e nem deixar de atender a demanda que lhe trazida, necessitando, assim, gestão estratégica na instituição pública.

Nesse ponto, verifica-se que, para otimização dos resultados da instituição pública, ao gestor, impõe-se o dever de avaliar a performance dos servidores, não só para aferir resultado estático, mas também para gestão estratégica de pessoal e organizacional. A avaliação de desempenho também permite, ao próprio avaliado, verificar suas qualidades e deficiências, mediante processo avaliativo adequado, com o devido *feedback*, para alcançar os resultados da instituição de forma mais eficiente. Deve haver transparência no processo avaliativo, de forma a permitir constatação meritória de permanência no serviço público, e ascensão na carreira, não tendo espaço para avaliação que tenha por objetivo outra alternativa.

De menor sorte, um instrumento avaliativo e uma metodologia inadequada permitem injustiças e, por via reflexa, desprestígio ao mérito e não proatividade; isso provoca desestímulo, desesperança, desmotivação no exercício da função e desprestígio da carreira, o que impacta diretamente na eficiência do servidor e da instituição.

Para tomar decisão adequada aos fins institucionais, (SILVA, 2013) é necessário informações adequadas e precisas, ainda mais no que se refere a gestão de pessoas (ZIMMER, 2008), pois permite buscar no perfil do servidor o aproveitamento de suas competências, tendo o adequado conhecimento produzido pela avaliação de performance, o que, por outro lado, por oferecer nova leitura sobre fatores de aprendizagem importantes para desenvolver habilidades e competências (RESENDE, 2000) que podem impactar significativamente, não só na produção, mas em sua eficiência, e responsabilidade social.

Nessa seara, fora escolhida a temática sobre tecnologia à gestão da performance, com foco na Instituição Polícia Civil de Rondônia - IPCR, com fins de alcançar a eficiência administrativa, posto o sistema de avaliação de desempenho de policial civil demandar somente carreira.

1.1 HIPÓTESE PROBLEMA

O problema de uma pesquisa científica (BARROS e SOUZA, 1991) se caracteriza através de um questionamento proposto pelo pesquisador, cujo escopo é sua adequada resolução.

Metodologicamente, Gil (2008) aponta que o problema de pesquisa científica deve ser claro e preciso, empírico, delimitado e passível de solução.

Assim, atento à literatura assinalada, levantou-se a seguinte hipótese problema: com base no esforço, como melhorar o “desempenho” da Instituição Polícia Civil de Rondônia, com tecnologia de gestão orientada pela aprendizagem-ação-reflexão e foco na missão?

Para confirmar a hipótese, respondendo a questão crítica, buscou-se aporte teórico e dados adequados, junto ao referencial teórico e junto à instituição, objeto da pesquisa.

Nesse ponto, hipótese de trabalho científico é a afirmação que pode ser submetida a teste (MINAYO, 1992) e, como tal, a hipótese de trabalho deve constituir-se numa frase que permita ao investigado responder às perguntas: "como?; de que modo?; e o por quê?, de algo, visando o aclarar através do questionamento para quê? (BARROS e SOUZA, 1991).

Nesse sentido, vê-se que a hipótese recai sobre a performance da IPCR, no sentido da avaliação de desempenho não ser utilizada como mecanismo de aproveitamento adequado de talentos, em especial, no que tange à finalidade de atingir a missão institucional. Ainda, instituição não adota uma ferramenta, mecanismo, e/ou procedimento que permita ao gestor aproveitamento adequado das habilidades e competências dos servidores, com vistas a eficiências dos serviços públicos, conforme mandamento constitucional?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo de uma pesquisa científica (BARROS e SOUZA, 1991) é permitir ao pesquisador obter resultados, mediante representação de propostas. Assim, é oportuno entender que o sentido genérico do objetivo de uma pesquisa é contextualizar a pretensão e

intencionalidade do pesquisador, sendo necessário delimitar tal objetivo, através da especificidade ou individualidade, observando, entre estas, uma ligação estreita, apontando uma como ligação da outra.

Com isso, dividiu-se o presente em objetivos geral e objetivos específicos como seguem adiante.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral foi identificar a performance da Instituição Polícia Civil de Rondônia (IPCR), tendo como parâmetro balizador seu esforço e a sua missão, e como perspectiva, o desenvolvimento de um mapa estratégico de governabilidade pela ação e reflexão.

1.2.2 Objetivos específicos

Nesse quesito, apontam-se, para fins da pesquisa, 4 (quatro) objetivos específicos, assim delineados:

- a. Evidenciar o contexto crítico: sistêmico e relativo à performance da IPCR, com base na sua demanda versus capacidade;
- b. Investigar (levantar) e reunir constructo teórico de termos e definições que deem suporte à análise requerida pelo objeto da pesquisa.
- c. Analisar a missão institucional através das abordagens seguintes:
 - c.1) Polícia Judiciária
 - c.2) Investigação Criminal
 - c.3) Prevenção pela Repressão;
 - c.4) Reafirmação da Repressão;
- d. Analisar os dados de performance nos últimos 6 (seis) anos na IPCR, ante seu esforço e capacidade versus demanda, evidenciando os pontos cegos existentes, bem como propor um mapa estratégico de governabilidade pela ação e reflexão, compatível com as abordagens da missão IPCR.

Os objetivos foram delineados neste sentido, sendo os específicos divididos em quatro especificações, das quais, a terceira está subdividida em outras quatro, conforme demonstrado acima.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Creswell (2010), quanto à justificativa de pesquisa científica, é de se observar a relevância e porque a pesquisa merece realização, apontando as razões do mérito institucional, podendo ser de relevância social ou científica, sendo, quanto à primeira, apresentar indicativos de melhorias sociais e evolução do homem, objetivando, sempre, uma contribuição para a sociedade a que se insere, e quanto ao segundo, por via reflexa, com base na ideia de ser inédito, ou forma de abordagem temática, e contribuição para preenchimento de vácuos do conhecimento, se apresenta o caráter de cientificidade (MINAYO, 1992).

Assim, verifica-se que, ao pretender pesquisar uma instituição pública, quanto à performance institucional, demonstra a relevância social da pesquisa, o que, pelo preenchimento de parte do conhecimento, apresenta a cientificidade da pesquisa.

A justificativa recai sobre a exigência constitucional de necessidade de oferecimento de serviço público eficiente, através de melhorias dos indicadores de eficiência, mediante análise da capacidade versus demanda, permitindo a obtenção do conhecimento, através de tecnologia de gestão de desempenho por competências, como forma de gestão estratégica de pessoal adequada, frente à demanda de missão institucional, permitindo que o gestor possa capacitar os servidores de forma a melhorar sua performance e, por via reflexa, os indicadores mencionados.

Por se tratar de pesquisa, cujo procedimento é de estudo de caso, baseado em dados coletados indiretamente quanto ao esforço institucional, para o cumprimento da missão institucional, com análise da capacidade versus demanda, nos últimos seis anos, foi possível identificar cientificamente a realidade institucional encontrada, após análise e discussão dos dados; é possível inferir contribuições para melhoria dos resultados aferidos na instituição pesquisada, no que se refere à problemática e temática abordada na pesquisa.

Frente aos dados coletados, optou-se por adotar, metodologicamente, fontes de natureza documental, analisar o conteúdo, sob o prisma das teorias organizacionais, envolvendo avaliação de desempenho, competências, gestão estratégica de pessoas, com base na racionalidade limitada, comportamento planejado (AJZEN, 1991).

Dessa maneira, a pesquisa é quali-quantitativa, teórica dedutiva, porquanto permite obter conclusões de caso comprovado e premissas apontadas no desenrolar da pesquisa (SIENA, OLIVEIRA e BRAGA, 2011).

Conforme disposição do edital nº 01/2014/PPGMAD/NUCSA/UNIR, item 5.8, do Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Rondônia, destaca-se que a proposta de pesquisa no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD – deve incidir em um campo temático, dentre três de cada linha de pesquisa, de uma das duas linhas de pesquisas possíveis.

Nesse sentido, o presente estudo está vinculado à linha de pesquisa 1 (um), que prevê Estratégia e Gestão Sustentáveis de Organizações, e campo temático 1 (um), que trata de Gestão Estratégica, por antever reflexões e ações sistemáticas e perenes nas instituições, autorizando mensurar contextos, planejar mudanças, acompanhar, gerir e desenvolver atividades preventivas e curativas, com foco no cumprimento da missão, objetivando subsistência, crescimento, desenvolvimento e diferenciação organizacional.

Os construtos teóricos se sustentam na administração pública e seus princípios, gestão estratégica de pessoal e avaliação de desempenho, estabilidade, missão institucional, carreira, meritocracia, racionalidade limitada e comportamento planejado, análise de conteúdo, cultura, clima e ambiente organizacional.

A cientificidade demanda reflexão estruturada, não sendo viável produção científica sem sequência lógica estrutural, que concatene as ideias.

Assim, a pesquisa está estruturada em capítulos, sendo que o primeiro é a introdução, cuja oportunidade permite apresentação de visão geral do estudo, com os prolegômenos da hipótese problema, dos objetivos geral e específicos, hipótese de trabalho e justificativa, linha de pesquisa e campo temático, e a respectiva estrutura delineada.

O capítulo segundo aborda o referencial teórico-empírico, apresentando um tópico sobre administração pública, princípio da eficiência na administração pública, gestão estratégica de pessoas, competências, avaliação de desempenho, estabilidade, mérito, cultura, clima e ambiente organizacional; a teoria da racionalidade limitada e do comportamento planejado; termos e definições, missão institucional e *webometria*.

O capítulo terceiro aborda o procedimento metodológico adotado na pesquisa, e o capítulo quarto trata da metodologia de coleta e análise de dados, apontando os resultados obtidos, referente ao período assinalado para pesquisa, e apresenta um modelo de mapa estratégico de governabilidade, e, por fim, as considerações finais e referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Policial Civil dos Estados, assim como qualquer outra instituição pública prevista constitucionalmente, possui sua missão institucional prevista no próprio texto constitucional, além de outras, que possam eventualmente estar previstas em Constituição Estadual ou lei complementar.

Assim, para se alcançar a eficiência, insculpida no texto da Carta Magna, como o é peculiar às instituições públicas em geral, a gestão de pessoas acaba por ser demais importante, pois permite adequar seus talentos, nos limites da lei, obtendo o melhor dos mesmos, levando em conta suas competências e habilidades.

Reservadas as proporções, quanto à finalidade em especial, foi nesse sentido que os estudos de Guimarães et al (2004), visando identificar inclinações isomórficas em instituições, pesquisou cinco instituições públicas, em razão de novas formas de gestão no serviço público, e concluiu que é possível novas formas de gestão eficiente no serviço público.

Nesse espeque, de acordo com Leme (2015), a busca por um modelo de gestão na administração deve se dar no sentido de favorecimento de maior flexibilidade no processo decisório, de forma a contribuir com um clima organizacional favorável, verificando melhor satisfação do servidor e visando eficiência organizacional; observada a necessidade de identificação da missão da instituição.

Para tanto, necessário se faz embasamento teórico adequado e, por se tratar de instituição pública, então seguiu a pesquisa, com base na hipótese problema levantado, uma linha teórica que se inicia com a administração pública e perpassa por todos seus meandros, que importam para pesquisa, até se chegar à meritocracia do servidor na carreira.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A compreensão do termo Administração Pública se faz necessária para adequada compreensão da missão institucional de órgão público, pois, como ente público, objetiva lucro social, mas que, mal administrado, pode, na verdade, trazer prejuízo social (BACELLAR FILHO, 2005).

Assim, em sentido amplo, Administração Pública, pode ser entendida como o exercício do Estado como figura de administrador ou exercendo função administrativa (GASPARINI, 2012).

Administração se distingue de governo, pois, aquela é formalmente conjunto de órgãos existentes para atingir objetivos de Governo, e, materialmente, conjunto de funções adequadas para prestar serviço público. Já, por seu turno, Governo é representação política de Estado (MEIRELLES, 2016).

Meirelles (2016, p. 62) afirma que "[...] administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheia", e assim, então, administração pública é gerir bens públicos ou de interesse público, visando lucro social.

Segundo o mesmo autor (2016, p. 106), administração pública em sentido operacional "[...] é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade". Assim, sintetizando, "[...] administração pública pode ser classificada como funções concretas de Estado, voltada para interesse coletivo do ponto de vista objetivo, e, subjetivamente, como conjunto de órgão e de pessoas jurídicas que por lei possui função de administrar o Estado" (MORAES, 2015, p. 310).

A administração pública se insere em três esferas, Federal, Estadual, e Municipal, as quais se subdividem em direta e indireta (MEIRELLES, 2016), cabendo à primeira, exercício de funções típicas de Estado, enquanto que a segunda está mais voltada para ações de apoio, e a primeira atividade fim.

Neste sentido, segurança pública é atividade fim de Estado e, como tal, a instituição objeto da pesquisa está inserida no ente público de esfera Estadual, da administração direta (GASPARINI, 2012).

Outro destaque é a compreensão do que vem a ser órgão público, uma vez que a instituição policial civil é um órgão público, com finalidade pré-definida, como visto acima, e assim é de se compreender, segundo Silva (2015), que órgão público, na verdade, trata-se de instrumento ou meio de ação estatal, que se põe na situação de querer, de agir e de relações com outros sujeitos de direitos, sendo entendido como unidade de competências delimitada por normas legais; conceito referendado por Mello (2016, p. 132), ao mencionar que órgão "são unidades abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuições do Estado".

Outra denominação de igual importância, para compreensão na pesquisa, é o entendimento do que vem a ser agente público, pois aquele representa as pessoas naturais ao qual recai, definitiva ou transitoriamente, exercício de alguma função estatal, e o segundo, de acordo com a doutrina (MEIRELLES, 2016), sofre diversas classificações, mas que, para o presente, não necessita de maiores esclarecimentos, pois aqui importa saber que agente

público é aquele denominado, na construção o trabalho, como servidor público, em razão das funções que exerce no órgão Polícia Civil do Estado de Rondônia, no entanto, lembrando que servidor público é “pessoa” que, aprovada previamente em concurso público de provas ou de provas e títulos, é investida em cargo ou emprego da administração direta, das autarquias e das fundações públicas (SIDOU, 2009).

A ministra Carmem Lúcia Rocha (1999, p. 32), atual presidente do Supremo Tribunal Federal, afirma que “[...] o Estado é estruturado em órgãos, compostos por cargos, que são titularizados pelos agentes públicos.” Nesse sentido, vê-se que, por fim, mais uma definição importante é a ideia de serviço público, sendo esta classificada como o universo de ações estatais, voltadas para um fim social estatal (MEIRELLES, 2016), e a instituição policial civil, está voltada para basicamente desempenhar a função de polícia judiciária e apuração de infração penal (art. 144 da CRFB).

2.2 DA EFICIÊNCIA

A ideia da eficiência remonta estudos de Taylor (1990), Fayol (1994) e Weber (apud MOTTA; PEREIRA, 1980), quando da formulação de princípios da administração pública, assim busca-se a compreensão deste princípio, para aplicação direta na presente pesquisa.

O termo eficiência tem origem latina e significa “ação, força, virtude de produzir um efeito” (ARAGÃO, 2005) e, na verdade, possui diversos enfoques, de acordo com a área a ser aplicada a terminologia, estando nas áreas de interesse, para esta pesquisa, a compreensão de eficiência no enfoque econômico, administrativo e jurídico.

Para economia, eficiência representa a relação técnica entre *inputs* e *outputs* (REZENDE, 2003); enquanto que, para administração (ARAGÃO, 2005), eficiência representa grau de utilização de recursos e, fazendo bem feito, solucionando problemas e reduzindo gastos (ARAGÃO 2014); juridicamente, significa dizer que eficiência é dever legal da administração pública e seus atores buscarem o bem comum com qualidade, utilizando-se de melhor maneira os recursos públicos disponíveis, em prol do interesse coletivo (MEIRELLES, 2016).

Em que pesem outras definições, para as mais diversas áreas de concentração, para esta pesquisa, importa as que foram apresentadas e é sobre este enfoque que se prosseguirá o referencial.

Taylor (1990), Fayol (1994) e Weber (apud MOTA e PEREIRA, 1980), quando da formulação de princípios da administração pública, assim permitem buscar a compreensão deste princípio para aplicação direta na presente pesquisa (FAYOL, 1994), de forma que foram os precursores principiológicos do desenvolvimento da teoria da eficiência, tendo Fayol (1994) apontado as características do bom administrador. Taylor (1990) estudou os meios como forma de obtenção do fim organizacional, e Weber (apud MOTA e PEREIRA, 1980) estudou as organizações sociais, quanto à juridicidade e eficiência como forma de alcance dos fins institucionais (WEBER, apud MOTTA e PEREIRA, 1980).

Com esta construção inicial principiológica de Taylor (1990), Fayol (1994) e Weber (apud MOTA e PEREIRA, 1980), é indiscutível que, na modernidade, o gestor, ainda mais público, deve ter como cultura em sua instituição.

2.2.1 Eficiência, eficácia e efetividade

Outro aspecto importante para compreender a pesquisa é a compreensão da distinção de eficiência, eficácia e efetividade.

Semanticamente, eficiência e eficácia têm quase que mesmo significado, no entanto, são vocábulos distintos (MODESTO, 2000), pois eficiência está mais relacionada com a virtude de produzir resultado, ou seja, como foi competente para cumprir as metas, enquanto eficácia, está voltada ao fato de que o resultado seja bom, e corresponda ao desejado, ou seja, houve o cumprimento de metas, pois eficácia é medida normativa de alcance de resultados e eficiência é uma tratativa de utilização adequada de recursos para obtenção dos resultados. Isto não significa dizer que os conceitos caminhem lado a lado, pois eficiência está voltada para a ideia de se fazer corretamente as coisas da melhor forma.

Em se tratando de administração pública, o princípio da eficiência deve ser compreendido na forma mais ampla possível, podendo ser englobado o conceito de eficácia, por ser eficiência mais abrangente e dada à finalidade do serviço público (GABARDO, 2002).

A efetividade, por outro lado, já não se confunde com os conceitos de eficiência e eficácia, pois efetivo é uma característica, estado ou particularidade daquilo que está acontecendo, seja legítimo, real ou verdadeiro, ligado ao resultado com *feedback* e utilidade do serviço gerado (BATISTA JÚNIOR, 2012, p. 113); termo com significância nesta pesquisa por, inclusive, ser termo que integra o título da pesquisa.

Assim, como se vê, em que pese haver aparência de sinonímia das palavras, em verdade existem diferenças de significância entre elas, sendo possível que algo seja eficiente, efetivo e eficaz.

Por fim, é de se verificar que eficaz compreende chegar ao objetivo proposto, enquanto que efetivo é a qualidade que atinge o objetivo, ou capacidade de funcionar regularmente, eficiente refere-se à capacidade de realizar com competência e qualidade (MEIRELLES, 2016).

2.2.2 Eficiência na ciência da administração

Seja pública ou privada, a administração não é um fim em si mesma (BATISTA JÚNIOR, 2012), pois é, em verdade, o meio para realização de um múnus social, o que, por via reflexa, demanda saber uma definição lúcida dos objetivos da organização, para que se possa saber a razão de ser e existir (missão organizacional) dela (BATISTA JÚNIOR, 2012).

Assim, para a administração eficiência representa “[...] o fazer corretamente as coisas, com a melhor utilização dos recursos disponíveis” (BATISTA JÚNIOR, 2012, p. 115), ou seja, otimização do elo existência meio-fim.

Taylor (1990) sustenta ser possível falar em eficiência ou eficácia máxima, ao se atingir, mediante estudos e métodos científicos, maior lucro com menor custo, sem desperdícios, falando, então, em prosperidade, afirmando, ainda, servível tal teoria para a administração pública.

Nesse sentido, constata-se que eficiência na administração está vinculada à ideia de eficiência econômica, por buscar maximizar recursos e minimizar perdas e custos, estando, portanto, consolidado tal princípio na ciência da administração.

2.2.3 Eficiência no direito

A administração pública, para praticar suas atividades, traz, por base o regime jurídico administrativo constitucional (MEIRELLES, 2016), visando interesse público, subsumindo o gestor a uma série de obrigações legais públicas, impondo-lhes encargos, inclusive.

Em razão da própria existência de administrar a coisa pública, que consiste em satisfazer o interesse público, notadamente, a administração pública se pauta em princípios,

visando coibir e inibir excessos do mandatário (BATISTA JÚNIOR, 2012), ou seja, do gestor público. O sistema jurídico cria mecanismos com objetivo de inibir a ineficiente e atos desidiosos, morosos e custosas, de desserviço público, através de princípios.

Com sustento nessa preocupação, o legislador, em 1998, com emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, trouxe ao *status* de constitucionalidade o princípio da administração da eficiência.

A ideia é de que este princípio (MEIRELLES, 2016) traga modelo de gestão pública, orientada, para controles de resultados eficientes, maximizador de resultados e minimizador de custos e perdas e, por isso, as razões de comporem a eficiência jurídica e os ideais de eficiência administrativa e econômica.

Assim, considerando-se a recente inserção da eficiência no rol dos princípios essenciais da administração pública, insculpido no art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, necessário se faz uma singela abordagem do significado desta nova situação. Afinal de contas, colocado como princípio, aumenta a responsabilidade da administração pública ou trata-se de mera norma programática? Visando conferir melhor entendimento sobre a questão, apresenta-se, a seguir, uma incursão pela teoria dos princípios.

2.2.4 Princípios jurídicos

Ao se falar em princípios, do ponto de vista científico, veem-se diversos pontos congruentes e até idênticos, mas, por outro lado, também apresentam diferenças pelos teóricos.

Certo é que princípios recaem sobre aspectos valorativos e, como tal, para o direito, Moraes (2015) deve ser, nesse contexto, verificado, pois a pesquisa recai sobre princípio constitucional da eficiência; então, deve-se dar atenção à ideia de princípio, do ponto de vista jurídico, e sua diferença em relação ao que se entende por regras (CRISTÓVAM, 2015).

a. Conceito de Princípios

Indiscutível que o comportamento humano difere de suas experiências e cada um tem seu próprio comportamento e, por tal razão, na busca de convívio pacífico da humanidade, fazem-se necessárias regras de conduta, consolidadas na sociedade a que determinado grupo de pessoas possam estar ligadas, para que sigam determinados valores, objetivando, em tese, a pacificação social.

Com essa visão, o Estado, como gestor responsável da ordem social, apresenta conjunto de normas que possam representar esses valores sociais, objetivando a harmonia, e é, portanto, representado pelo que chamamos de Direito (SILVA, 2015), que, para sua construção, baseia-se em princípios.

Com essa abordagem, dada por Mello (2016, p. 747-748), o autor afirma que princípio “[...] é mandamento nuclear de um sistema”. Assim, princípio deve ser entendido como ideia central de um sistema, no caso sistema jurídico, dando sentido coerente e colaborativo integrado, orientando a confecção, entendimento e aplicação da norma, resultante de conjunto de regras postas sobre a sociedade, visando senso de justiça, em especial social, fim este do Estado.

Nesse diapasão, é possível afirmar, como diz o Mello (2016), que há, no ordenamento jurídico, duas espécies que o compõem, sendo eles os princípios e as normas.

Em que pese a origem latina, o termo princípio tem representação variada, ora como início, ora como rumo a ser perquirido, mas, para o direito, a significância acaba sendo mais abrangente, por ser responsável pela organização do sistema jurídico (SILVA, 2015), sendo base axiológica estruturante do sistema e, portanto, traz pensamentos diretores do ordenamento jurídico.

Princípios estão anteriores às regras (MELLO, 2016), podendo estar ou não positivados, mas é certo que direcionam o sistema jurídico prescrito, dando coesão; logo, uns estão escritos nos textos legais, outros não, estando estes implícitos.

Assim, uma vez entendido o que é princípio, abordar-se-á, a seguir, o entendimento de “regras”, para que se possa fazer a exata compreensão do princípio, que ora nos importa, que é o princípio constitucional da eficiência.

b. Conceito de Regras

Tem-se que regra é um tipo de compromisso, em que sua incidência preenche; sendo válida, deve ser aceita, ou não sendo aceita, não deve ser considerada válida (DWORKIN, 2002).

Regras, assim, de acordo com Alexy (2017), devem preexistir, ser abrangentes, e de comando impositivo, cuja incidência exige correspondência pelos subsumidos a ela, com a expectativa de princípios sobrejacentes que lhes permitiram a impactação no sistema jurídico.

Nesse sentido, um princípio positivado, pode se tornar uma regra, por ter esta natureza, mas, por ser regra, tem origem no próprio princípio que o representa.

Como o texto constitucional é, a rigor, maior, no sentido da força de comando hierárquico e amplitude; quanto à abrangência, os princípios que direcionam a ordem jurídica de um Estado democrático (MELLO, 2016) visam o que é justo para a sociedade que o representa e, nesse sentido, é que o texto CRFB, no capítulo VII, título III, retrata regras fundamentais, direcionadoras da administração pública, prescrevendo princípios norteadores para reger a administração, o administrador e o administrado. Assim, os princípios constitucionais atinentes à administração pública no Brasil, que, na CRFB, estão prescritos e se relacionam com a ideia de eficiência, figuram no artigo 37, do referido texto constitucional. Por tal razão, tentar-se-á uma breve relação de cada um desses princípios, com a eficiência, e, por derradeiro, a abordagem do princípio constitucional da eficiência.

c. Legalidade e Eficiência

O princípio da legalidade é o balizador da conduta do administrador público, estando, o gestor, vinculada à prática de seus atos a vontade da lei (MEIRELLES, 2016), tudo em vista do bem comum; não devendo se afastar ou da lei desviar. Assim, o gestor está “preso” aos ditames da lei, por esse princípio (GASPARINI, 2012), respondendo, nas suas mais diversas esferas (civil, administrativa, penal e probidade), caso a descumpra.

Em razão da sua própria existência, a administração pública visa lucro social e, assim, a lei deve direcionar o gestor, de modo a alcançar a eficiência administrativa (BATISTA JÚNIOR, 2012), proporcionando resultados socialmente aceitos. No entanto, cabe destaque, frisado pelo mesmo autor, que, por simples observância à lei, ante uma curta literalidade, não há, por si só, de garantir resultados eficientes e, portanto, é de serem observadas outras formas de interpretação da lei (não somente a literal), para que o gestor, dentro da legalidade, obtenha eficiência administrativa.

d. Impessoalidade e Eficiência

Impessoalidade, pelo próprio nome, traz a premissa de afastamento de interesse particular, seja do gestor, seja do administrado, devendo, aquele, atuar sempre com razões de interesse coletivo. E é nesse sentido que Meirelles (2016) afirma que o objetivo do ato de gestão deve ser impessoal, estando, tal princípio, ligado a outros princípios, tais como finalidade, isonomia e legalidade.

Como a ação de administrar deve-se voltar à sociedade, sem distinção de qualquer natureza, não deve o gestor praticar atos com atenção a privilégios, prestígios de personalidades, ou de favores devidos ou pretendidos (FERREIRA, 1996), devendo, a gestão

pública destoar da figura de personificação, pelo fato de tal princípio consagrar o “bem comum” (BATISTA JÚNIOR, 2012).

O citado princípio guarda correlação com o princípio da igualdade, pois pretende evitar distinções e, como tal, a eficiência da administração pública é exigência social, como forma de igualdade; daí a correlação (BATISTA JÚNIOR, 2012), posto a administração destacar o interesse público neutro e objetivo, maximizando seus resultados, reduzindo custos e prejuízos, não parentando, coexistência pacífica entre pessoalidade e eficiência (BATISTA JÚNIOR, 2012).

e. Moralidade e Eficiência

A probidade está ligada a valores e, por isso, tal regra, a probidade administrativa, decorreu do princípio da moralidade, na qual representa a necessidade de se manter afastada a gestão não lastreada na moral e, dessa maneira, consagra Moraes (2015), de que não apenas o ato do gestor deve ser legal, impessoal, mas também dotado de “moral administrativa e com interesse coletivo”, o que se pode dizer de moral social.

Assim, Gasparini (2012) afirma que tudo o que é “legal é honesto”, sendo observado que, nesse caso, trata-se de moral no sentido como regras de condutas são extraídas da disciplina endógena da administração (MEIRELLES, 2016).

O princípio da moralidade está relacionado à ideia de eficiência, pelo fato de procurar afastar da gestão pública o desvio de finalidade, pela falta de moral do administrador (DI PIETRO, 2017), pois, como a eficiência tem ligação direta com a economicidade, o desvio de finalidade, pela imoralidade ou amoralidade, implica em não eficiência, por não atender o interesse comum social (MEIRELLES, 2016).

f. Publicidade e Eficiência

Ao se falar em atos da administração, por ser da administração que representa a sociedade, deve ser de interesse da mesma sociedade em tomar conhecimento de tais atos; daí decorre a ideia da publicidade dos atos da administração, pois, pela publicidade, é possível ao administrado fiscalizar atos do gestor, e os atos dos próprios órgãos competentes de controle do poder público, o fazer (DI PIETRO, 2017).

A publicidade de atos de administração ou da administração, permite que seja constatada a obediência à lei, a moral, e impessoalidade, e, portanto, se torna basilar no estado de direito (MORAES, 2015), evitando arbitrariedades, pois permite não só a divulgação dos que está sendo feito, mas também permite conhecer a conduta dos agentes públicos (MEIRELLES, 2016) e manter a transparência de seu comportamento (MELLO, 2002).

As publicidades dos atos administrativos, nos dizeres de Moraes (2015), podem ocorrer das mais diversas formas e pelas mais diversas fontes, ou seja, pode ser falada ou escrita, e por meio de imprensa escrita ou falada, ou mesmo por simples anúncios em alto falantes em praças públicas, ou afixação em átrio de ente público. Portanto, é de se verificar que, como ato público que deve ser publicado, é possível que o administrado tenha direito a obter informações de seu interesse particular, coletivo ou geral (art. 5º, incisos XXXII e XXXIV, da CRFB).

Da ideia do autor (MORAES, 2015) ainda é possível abstrair que é lógico que há atos na administração que podem violar direitos, caso publicados, como por exemplo, a intimidade, e, portanto, tal princípio sofre limitação pela própria ordem constitucional (art. 5º, incisos X e XXXIII, ambos combinado com o art. 37, § 3º, II, e art. 5º XIV, todos da CRFB). Mas, em que pese tal limitação, a publicidade dos atos do administrador deve estar lastreada de veracidade.

Agora, o que estaria relacionado tal princípio da administração com a eficiência, senão a inviabilização do retorno de atuação administrativa ao administrado, e ao próprio administrado, o que se chama, na administração, de *feedback* e, por via reflexa, ineficácia das razões de controle, como dito acima, e é, na verdade, um “freio” de ação de maus gestores, logo, o princípio da publicidade busca otimizar os recursos (BATISTA JÚNIOR, 2012) através da fiscalização dos atos do administrador.

g. Princípio da Eficiência

Para se falar em eficiência, a primeira ideia é procurar saber o que significa eficiência e, nesse sentido, vê-se que eficiência, como já prenunciado, pode ter vários conceitos, mas, para esta pesquisa, ateve-se ao pensar de administração e jurídico, pois, por se tratar de instituição pública, objeto que a pesquisa recai, a eficiência entra numa ideia de relação custo benefício, visão esta economicista, voltada para que o administrado observe a melhor metodologia para gerir a coisa pública (ÁVILA, 2005).

A eficiência está ligada à ideia de boa administração, conforme assinala Ávila (2005), por ter de atender com rapidez, precisão, perfeição e rendimento (MEDAUER, 2014). Assim, eficiência é qualificadora de ações de administração pública, ou seja, está vinculada à escala de utilidade alcançada pelo serviço público prestado e, por tal razão, o legislador derivado constituinte trouxe a emenda constitucional nº 19/1998, inserindo ao texto da CRFB, o princípio da eficiência na administração pública (art. 37, da CRFB).

De acordo com Ávila (2005), o direcionamento do atuar público e serviços públicos, imparcialidade, moralidade, transparência, efetividade, fiscalização, probidade, eficácia, agilidade, qualidade, publicidade, etc., são características do princípio da eficiência, e, portanto, os resultados dos serviços públicos devem ter resultados probabilísticos, quantitativos, e qualitativos, socialmente aceitos.

A reforma administrativa decorrente da emenda constitucional nº 19/1998 impôs ao gestor a prestação de serviço público eficiente (MEDAUER, 2014), de forma a atender o interesse social e zelo pela coisa pública e, como se pode ver nos escritos teóricos, o gestor deve maximizar os recursos públicos, incluindo pessoal, ou seja, incluindo os agentes públicos, um dever de atuar eficientemente. Assim, a avaliação de performance institucional e de pessoal, com respectivos *feedbacks*, também visa atender ao princípio constitucional da eficiência da administração pública.

Mais uma vez, justifica-se a pesquisa na IPCR, pois administração de performance atende ao princípio constitucional da eficiência administrativa.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas pode ser compreendida sob vários enfoques, pois pode objetivar alinhamento institucional, como forma de competitividade, mas também serve para gestão por competências individual e coletiva, performance institucional, gestão e avaliação de resultado em gestão de pessoal, aprendizagem organizacional, tecnologia de gestão de pessoal, e de informações para gestão de pessoal etc. (FIDELIS e BANOVA, 2009), tudo de acordo com os mais recentes teorias (LEME, 2014, 2015).

A ideia de gestão estratégica tem seu marco nos Estados Unidos, na década de 1920, na área econômica (LENGNICK-HALL et al, 2009), no entanto, passou a ganhar destaque a pouco mais de trinta anos, pois foi o momento em que se começou a avançar para ideias mais macro quanto a gestão de pessoal, como estratégia organizacional.

Assim, ganha destaque as teorias sobre o tema, como destaca Mascarenhas (2008) e Lepake Shaw (2008), autores que apontam as críticas e proposições de gestão estratégica de pessoal.

Ao se falar em gestão estratégica de pessoal, a ideia está relacionada ao fator humano, que, com todas as suas anuências, podem e comprovadamente influenciam nos resultados das organizações, e para obtenção de resultados organizacionais é necessário a

gestão de pessoas com boas práticas de forma fomentar a motivação, a qualidade e proatividade no fator humano (MARTIN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ e SANCHEZ-GARDEY, 2005), tudo isso com vistas ao alinhamento em busca do alcance de cumprimento da missão institucional, através da força de trabalho.

De acordo com Paschini (2006), a gestão de pessoas pode ser vista basicamente sob duas abordagens; quando se fala em alinhamento institucional, sendo a abordagem contingencial e a abordagem configuracional, com observância à cultural externa e interna.

A primeira abordagem (contingencial) de gestão estratégica sistêmica visa a gestão com observância ao ambiente externo, ou seja, o fator humano organizacional em relação ao ambiente externo, devendo notar-se a estratégia organizacional e a sua cultura.

A segunda abordagem (configuracional) sustenta o alinhamento horizontal, e aborda a cultura em toda sua extensão, pois o autor Paschini (2006) entende que a cultura organizacional impõe valores que envolvem moral, costumes e compreensão de fatores que influenciam no fator humano da instituição.

Já reconhecida como fator competitivo nas organizações, a gestão estratégica de pessoal, na contemporaneidade, busca compreender e melhorar os resultados através de estudos de comportamentos, competências, alinhamento estratégico, cultura organizacional, flexibilidade, diversidade cultural e de gêneros (MASCARENHAS, 2008) e, como parte deste processo, os estudos quanto a novas dimensões da gestão estratégica de pessoal abordam a inovação, terceiro setor, governança corporativa, mercado de trabalho, globalização, carreira, avaliação de desempenho, resultados e performance (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009), sem descartar a gestão de pessoal, quanto aos impactos causados pela política de gestão e de governos (MASCARENHAS, 2008), com observância às questões de ordem sociais.

A teoria clássica da administração reporta a relação estratégica de pessoa, com o paradigma de adequação servidor/cargo, fato este sustentado ainda por Mascarenhas (2008), daí a importância de uma carreira atrativa na organização, apontando, o citado autor, a necessidade de acréscimos às teorias clássicas quanto ao tema, no sentido de se adequar a uma nova compreensão de gestão estratégica de pessoal nesta seara.

Por conta das limitações da teoria clássica, estas sofreram crítica, em especial da escola de relações humanas, que defende a ideia de que as organizações são um sistema social complexo, nas quais as relações vão além do formalismo aparente, pois as pessoas são dotadas de influências subjetivas próprias que não têm como desvincularem por conta do trabalho, como paixão, amor, ódio, preconceito, tristeza, religião, entre outras crenças e

sentimentos. Essas críticas permitiriam realinhamento sistêmico e o avanço na teoria das gestões estratégicas de pessoal nas organizações (FIDELIS e BANOV, 2009).

Alinhados a essas críticas, veem-se o avanço tecnológico, a globalização, a competitividade, organizacional e internacional, que também estão sendo levados em conta pelos teóricos quanto à gestão estratégica de pessoal (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009), não só para recrutar novos talentos, mas também para mantê-los na organização.

Assim, sustenta Chew (2004), que o recrutamento e manutenção de talentos exige do gestor estratégico atenção quanto ao alinhamento entre servidor e organização, remuneração, reconhecimentos e recompensas, treinamento e qualificação, carreira atrativa, oportunidades na organização, liderança, políticas, cultura organizacional, relacionamento entre equipe de trabalho e ambiente organizacional etc.

Baseado nessas premissas, Robbins (2005) acrescenta o comprometimento organizacional, abordando envolvimento e participação de pessoal na organização, pois o autor crê que o servidor se envolve organizacionalmente quando participa ativamente dos negócios da organização, quando se identifica psicologicamente com a organização e com seus colegas e, quando o servidor considera seu desempenho como algo primordial para si; daí há de se falar em comprometimento com os objetivos e a missão institucional (KAPLAN e NORTON, 2004).

Na IPCR não é diferente e, como tal, o gestor da instituição deve se orientar com os estudos teóricos modernos e contemporâneos de gestão estratégica de pessoal, voltado à aplicabilidade da manutenção e crescimento institucional, pois é através dessas visões de gestão, podem promover mudança de comportamento de motivação e satisfação funcional, mas, como assevera Falkenburg e Schyns (2007), isso só ocorrerá se houver comprometimento. Nesse sentido, os estudos de Moynihan e Pandey (2007) apontaram três dimensões que interferem na motivação para o trabalho, sendo elas a satisfação, o envolvimento e o comprometimento.

No entanto, quando se fala em comprometimento, há preocupação por parte de autores, pois, assevera Solinger et al. (2008), a necessidade de reconsiderar o descomprometimento nos estudos de gestão de pessoal (estudo iniciado por MOWDAY et al., 1982), pois Polanyi (1958, apud ABBAGNANO, 2003, p. 160) afirma que o comprometimento do servidor “[...] é a única base sobre a qual pode a ciência se manter”, uma vez que o comprometimento transcende a ciência pela necessidade de comprometimento pessoal e disciplina, fator este ratificado por Dessler (1996, p. 131), ao afirmar que “[...] a

execução correta do trabalho de uma organização é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários”.

Como se vê, pelo aporte teórico, as instituições, públicas ou privadas, não podem se dissociar do fator humano, quando se fala em gestão de pessoas, pois este é o principal “patrimônio” que uma organização pode possuir, já que organizações são relações sociais (FIDELIS e BANOVA, 2009) e, como tal, as relações sociais mudam, logo, o gestor estratégico deve acompanhar as mudanças comportamentais social como forma de manter a competitividade organizacional.

2.4 COMPETÊNCIAS

Quando se fala em gestão de pessoas, torna-se automático abordar competências, pois, conforme visto anteriormente, a organização precisa gerir pessoas de forma tal que as permita aprender para reverter em benefícios organizacionais e, conforme preleciona Pujol (1999), a competência está voltada à capacidade de uma pessoa realizar determinado trabalho, aplicando seus conhecimentos, destreza e atitudes que uma determinada função da instituição possa exigir.

Em que pese a citação do autor, é de se conferir que a literatura não vê com facilidade a conceituação de competência e, por isso, a conceituação será vista na seção seguinte, mas, é certo que o gestor estratégico para implementar a gestão estratégica de pessoal deve conhecer quais as competências necessárias para exercer determinada função na sua instituição (FLEURY e FLEURY, 2004) e daí, inclusive, verificar e aplicar um processo de seleção e de recrutamento adequado para novos servidores, bem como avaliar pessoal, quanto sua performance, visando obter conhecimento para adequar treinamento e capacitação, com foco na existência e no crescimento organizacional.

2.4.1 Conceito de competências

A literatura diverge, quanto à conceituação de competência, em razão de sua terminologia ser utilizada nas mais diversas áreas de conhecimento (TEDESCHI, 2002), tais como pedagogia, psicologia, administradores, economistas, engenheiros etc. Assim, estas divergências reforçam a ideia de autores (PERRENOUD, 1999) que sustentam não ser

possível definir competências, de forma a abranger a gama de áreas que a terminologia é empregada.

Ribeiro e Guimarães (1998) destacam que, por exemplo, no trabalho, o termo competência tem significado de qualificação e na educação, o termo equivale a saberes e conhecimentos, já Pujol (1999) conceitua, em outras palavras, competência como a qualificação para realização da tarefa organizacional, mediante emprego de seus saberes e conhecimentos.

De acordo com Fleury e Lacombe (2003), o conceito de competências fica delimitado à linha de atuação de seu autor e, como a pesquisa recai sobre o enfoque organizacional, então o conceito a que buscamos deve ser focado nesta seara.

Para a teoria das organizações, competência tem seus estudos iniciais firmados por Mussak (2003), ao participar de processo de seleção de pessoal (recrutamento), quando pode constatar que testes de conhecimentos e de inteligência tradicionais não eram capazes de prelecionar candidatos capazes de sucesso profissional e ainda gerava preconceito em desfavor dos menos favorecidos.

A partir deste constructo, o autor Mussak (2003, 62) começou suas pesquisas e chegou a formular conceito ao afirmar que “competência seria um conjunto de características individuais observáveis, capaz de predizer ou gerar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou outras situações da vida”.

Spencer e Spencer (1993), com base nos estudos de McClelland (1973), acrescentaram ao conceito de competência, fatores ligados à personalidade (autoconceito, traços e motivos), afirmando ainda, que, ao trabalhar, o servidor aprende, adquirindo, também, competência.

A partir da ideia desses autores, o conceito de competência passou a ser pensado como um todo, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que fundamentam o alto desempenho (CORDEIRO, 2010), ao tempo que estes melhores desempenhos estão ligados à inteligência e à personalidade das pessoas, como assinala Fleury e Fleury (2004), ao mencionar ainda que a competência individual recai sobre o conjunto de tarefas do cargo ocupado e da posição ocupada pelo avaliado.

Assim, para avaliar o servidor, necessário se faz a observância, por parte da metodologia avaliativa, a fixação das competências necessárias para o adequado exercício do cargo, e desempenho satisfatório da função inerente.

Lawere Morhrman (1995, p. 39) e Mertens (1996, p. 153) sustentam que, “[...] para se identificar competências” tem que ser levado em consideração os objetivos organizacionais, que derivam em tarefas e estas, por seu turno, “em conhecimentos, habilidades, e atitudes requeridas”, pois “competência está centrada na pessoa que pode ocupar uma ou mais funções”, não estando na função em si.

A partir de estudos de Zarifian (2001, p. 50), em razão de crise econômica de organizações, ele afirmou que competência possui três dimensões, sendo “tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se depara”, bem como diz ser “inteligência prática que se sustenta em conhecimentos aferidos, e os transforma nas adversidades”, e ainda diz que é “faculdade de mobilizar atores em volta das mesmas situações, compartilhando desafios, e assumindo responsabilidades”.

Le Bortef (2003) entende que os elementos definidores de competência se sustenta sobre o tripé dos saberes: saber, fazer e saber ser; afirma o autor, ainda, que é necessária a existência de profissionalismo, ou seja, haver um conjunto de conhecimentos, capacidades cognitivas e relacionais etc.

Durand (1998) afirmou que competência possui, na verdade, três atributos: conhecimento, habilidades e atitudes; portanto, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, ao fazer determinada tarefa.

Em que pesem as divergências, Dutra (2004, p. 24) diz que competência “pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho”, mas também observa que, de outra maneira, competências podem ser compreendido como saber “colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado, geralmente pelas relações do trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.”

Fleury e Fleury (2001, p. 185) afirmam que competência agrega “valor econômico” e “valor social” para o indivíduo, e apontam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (CORDEIRO, 2010, p. 66).

Esta ideia de integrar indivíduo, organização e sociedade, foi reafirmada por Bitencourt (2002, p. 230), asseverando que competência é o processo contínuo e articulado de formação e de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências.

Por conta dessa complexidade, envolvendo indivíduo, organização e sociedade, verifica-se a dificuldade de fixar conceito único para competências e, nesse sentido, Barbosa e Rodrigues (2005, p. 179) dizem que a literatura aponta três eixos filosóficos para formação de conceito de competência, sendo que o primeiro (SPENCER e SPENCER, 1993) concebe competência como “característica de um indivíduo em relação a um desempenho eficaz e, ou, superior em um posto ou situação posta”; o segundo eixo está voltado à definição de tarefas e à descrição de resultados, este último elemento, que materializa, de fato, competências (MERTENS, 1996); o terceiro eixo é vislumbrando sob duas óticas, sendo a "visão sobre o tema" e as "práticas ocorridas".

Quanto à visão, Geffroy e Tijou (2002) aponta quatro pontos centrais, os quais seriam a abordagem de natureza estratégica, desempenho empresarial, organização e gestão.

Quanto às práticas ocorridas têm significância e valores sociais as competências adquiridas e sua validação em situação de trabalho, sendo essa afirmativa apontada por Barbosa e Rodrigues (2005) como consenso entre gestores de pessoal.

Com base nesses constructos, competências, para esta pesquisa, deve ser considerada como conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho, capazes de gerar benefícios pessoais e organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2001).

2.4.2 Compreensão da extensão do conceito de competências

Como também já foi trabalhado, Prahalad e Hamel (1990, p. 265-272), sob dimensão individual, decorrente da difusão de *core competence*, mencionam inicialmente que "competência é como conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização"; no entanto, estes mesmos autores, Prahalad e Hamel (1990, p. 265-272), afirmaram que *core competencies* "são resultados de aprendizagem coletivas organizacionais" e permitem às organizações conhecerem a variação de mercado e seus consumidores.

Assim, com base nesses ensinamentos, o conceito definido anteriormente deve ser entendido dentro de um processo circular, de retroalimentação, no qual envolve a organização como um todo, tanto no ambiente interno quanto no externo, coletivo, individual e grupal, devendo a gestão por competências estar atrelada à estratégia organizacional, missão, visão de futuro e objetivos organizacionais (RUAS, 2001).

Logo, a visão sobre competências deve ser sistêmica, posto envolver a individualidade e o coletivo, bem como retroalimentação, de aprendizagem organizacional, numa política em que tanto a organização quanto seus talentos ganham (RESENDE, 2000).

2.4.3 Competências do servidor Policial Civil

O Ministério da Justiça, através da SENASP (SENASP, 2012), publicou o mapeamento das competências necessárias para policiais civis, tendo utilizado grupo focal como metodologia para constatação das competências exigíveis.

Fixada as competências exigíveis, sendo estas técnicas (conhecimento e habilidades) e comportamentais (atitudes), é possível aferir o bom desempenho, e para tanto, o instrumento avaliativo e a metodologia de avaliação, na gestão estratégica de pessoas, devem atender a aferição de tais competências.

Uma vez modelado os perfis das competências, no caso, identificado as competências necessárias para o policial civil, é possível diagnosticar *gap* entre competências necessárias ao cumprimento da missão institucional, permitindo ao gestor estratégico investir em formação, capacitação, qualificação e redimensionamento de pessoal, aproveitando seus perfis.

O resultado obtido dos estudos da SENASP (2012, p. 17) permitiu identificar as seguintes competências do policial civil:

- a. atenção;
- b. discrição;
- c. perspicácia;
- d. preparo para decidir em fração de segundos;
- e. capacidade de buscar informações que possam desvendar a autoria e a materialidade de uma infração penal;
- f. conhecimento nas mais diversas áreas que o habilite a encontrar algo que aos olhos comuns passa despercebido;
- g. técnica na execução de suas tarefas para não comprometer os trabalhos;
- h. percepção do momento exato de mudar da atuação velada para a ostensiva, sem comprometer a sua integridade física e de outras pessoas e preservando a investigação;
- i. empregar a arma para preservar a própria vida ou a de terceiros com precisão, consciente de que a melhor arma de que dispõe é a lei;
- j. paciência para ouvir e imparcialidade para reproduzir, com fidelidade, um evento narrado por outras pessoas;
- k. inteligência para conduzir a investigação, lançando mão de todos os recursos legais no intuito de cumprir a função de polícia judiciária, elevando o nome da Instituição;
- l. fazer uso de todas as competências técnicas e comportamentais para resolver os crimes que estiver investigando; e
- m. zelar pela própria integridade física e de seus parceiros.

Assim, identificada as competências exigíveis do policial civil, é de se fazer análise comparativa face ao instrumento avaliativo de desempenho da IPCR, no campo das competências, a fim de verificar se há compatibilidade no que fora identificado pela SENASP como competência do policial civil, com o que é avaliado institucionalmente.

2.4.4 Gestão por competência no Brasil

A ideia de competências no Brasil ganhou destaque com as literaturas de Duarte (1996), Hipólito (2002), Barbosa (2001), Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2002), Ruas (2001) e Albuquerque e Oliveira (2002) etc., e teve avanços encontrando autores mais atuais, como Teiga (2009), Cordeiro (2010) e Leme (2015),

A evidência da tratativa no Brasil veio da terceirização do serviço de telefonia, quebrando monopólio estatal, na qual exigiu dos gestores, face ao incremento tecnológico e acordo de cooperação, nova forma de se atuar no mercado, mantendo competitividade e crescimento organizacional e, por conta disso, assinala Brandão e Guimarães (2001), que há de se tratar gestão por competências, de gestão por desempenho, de forma separada, mas complementar e, por isso, sugeriu que a terminologia fosse "gestão de desempenho baseada em competências".

Foi com esse enfoque que Barbosa e Rodrigues (2005) realizaram pesquisa em organizações, cujo resultado obtido foi de que empresas de mesma área de atuação delineiam a gestão de competências de acordo com as particularidade de suas necessidades e objetivos perquiridos, cuja conclusão o autor afirma que os modelos desenvolvidos nas organizações estão sedimentados na cultura do desempenho e nos resultados, não refletindo na remuneração e na certificação das competências de seus talentos.

Assim, vê-se que o estudo de Barbosa e Rodrigues (2005) aponta para uma gestão de desempenho somente no interesse organizacional e, em assim sendo, a organização ou instituição não estiver alinhada à gestão estratégica de pessoas, com foco em performance, bem possível, por dedução, estar fadada a resultados baixos e eficiência deficitária.

2.4.5 Modelo de gestão por competências

Os estudos apresentados nesta pesquisa, tratando competência sob enfoque individual e sistêmico, direcionam para necessidade de gestão de pessoas, baseados em

modelos de competências. Assim, Rothwell e Lindholm (1999, p. 22) explicitam que “um modelo de competência é normalmente uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento, ou uma ocupação”, afirmando que os estudos têm evoluído quanto à performance individual, transcendendo para uma performance organizacional.

Ganham destaque, ainda, os ensinamentos de Fleury e Fleury (1995), ao afirmarem que, no Brasil, é dificultoso construir modelo de gestão por competências, mas admitem que as organizações vêm buscando modelos que atendam seus interesses, dentro de um pensamento sistêmico.

Aqui, é de se observar que a afirmação de Fleury e Fleury (1995), é da década de 90 e, claro que diante desse lapso temporal, novos modelos já foram construídos; daí, surge a literatura de Leme (2015, p. 29), intitulada "aplicação prática de gestão de pessoas por competências" aonde o autor aborda o que vêm a ser competências, o que é gestão por competências, forma de implementar gestão por competência, conceito de indicadores de competências; apresenta metodologia para inventariar mapeamento de competências, estando, assim, direcionado um modelo atual de gestão de competências.

O autor Leme (2015) toma importância nesta pesquisa porque o modelo apresentado na literatura de sua autoria, foi encontrado, através de pesquisa *webométrica*, em estágio de implementação e aplicabilidade numa instituição pública no Estado de Rondônia, cujo estágio atual é avançado na sua implementação, e como a fonte é aberta, não foi percebido nenhum problema na identificação da instituição, pois encontram-se as informações no próprio sítio eletrônico da instituição. Assim, pode-se afirmar que o modelo de Leme (2015) é o que está em fase de implementação no Tribunal de Justiça de Rondônia (<http://portal.tjro.jus.br/competencias>, consultado em 23/04/2017), e pela teoria e experimento indicado na obra referenciada, é passível de aplicação na IPCR.

O fato de o modelo de Leme (2015) ser atual, e ainda recair sobre instituição pública do Estado de Rondônia, local geográfico e mesmo natureza de instituição, na qual recai a pesquisa, tendo em vista a identificação de necessidade de implementação de gestão por competências, visando performance, permite deduzir que IPCR pode incorporar tal modelo, observando-se, ainda, que Leme (2015) também efetuou trabalho neste sentido no Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, cujas experiências apontam resultados institucionais favoráveis.

2.5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Atento à diretriz do texto constitucional, é oportuno lembrar que a emenda constitucional número 19/1998 (CRFB, 1988) trouxe alteração insculpida no art. 41, § 1º, III e § 4º, do mesmo diploma legal, afirmando que servidor público estável somente perderá o cargo mediante avaliação periódica de desempenho, a depender de legislação complementar, assegurado ampla defesa, bem como no § 4º, do mesmo dispositivo, impor como condição de aquisição da estabilidade, avaliação especial de desempenho.

Seguindo essa visão (MARCIAL, 2004), é de se notar que a administração pública, na década de 2000, passou a adotar modelo de gestão visando demandas sociais, oportunizando evolução de conceitos e objetivos institucionais e, de acordo com Kaplan e Norton (2004), e Marcial (2004), a avaliação de desempenho, por seus indicadores, permite, na desenvoltura das instituições, por meio do monitoramento de suas atividades, melhorias nos resultados das mesmas e de seus colaboradores.

Destarte, a demanda constitucional, quanto ao acolhimento do princípio da eficiência, impõe ao gestor a real necessidade de avaliar o desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004), até como forma complementar do preceito constitucional assinado (art. 41, § 1º, III e § 4º, da Constituição Federal – BRASIL, 1988), visando não só quantificar resultados, mas alocar pessoal de forma melhor aproveitar o efetivo de acordo com seu perfil e funções desempenhadas (KAPLAN e NORTON, 2004), sendo, nesse aspecto, recomendado pela doutrina de ferramenta e procedimentos adequado, como por exemplo o *balanced score card* (BSC – REZENDE, 2003, e KAPLAN e NORTON, 1997), afim de aproveitar melhor os ativos intangíveis da instituição.

A partir da análise dos dados coletados, com amparo na literatura sobre avaliação de desempenho, pode-se ter uma melhor compreensão dos avaliadores e avaliados da instituição, quanto ao instrumento avaliativo institucional, e posteriormente cruzar os dados obtidos com a conceituação teórica, a ser previamente pesquisada e apresentada, para ver qual resultados obtidos quanto aos objetivo geral e específicos propostos, observando ainda, de forma acateulatória se o instrumento de avaliação de desempenho da instituição se reserva a considerar a complexidade da natureza humana do servidor avaliado, valendo de elemento subsidiário ao gestor, para tratar de demandas atinentes ao aproveitamento das habilidades e competências dos servidores, de forma mais adequada institucionalmente.

2.5.1 Desempenho e sua avaliação

Quando se fala em desempenho, é preciso ter em mente mérito e estabilidade, pois estão entrelaçados, mas, para tanto, este desempenho tem de ser aferido através de avaliação, para se chegar ao entendimento de mérito, e, sendo meritoso o desempenho, prevê-se a estabilidade.

Esses institutos se entrelaçam porque a administração pública, como já visto, os adota com finalidade do bem comum de obtenção do lucro social.

Assim, para melhor entendimento, primeiro é preciso detectar o que é desempenho e como o avaliar, para depois verificar mérito e estabilidade na administração pública.

Barbosa (1999, p. 89) afirma que desempenho é "o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um" e, neste sentir, avaliar o desempenho é avaliar cada um desses elementos que compõe a definição da autora. Partindo desta afirmação, vê-se indicativo de complexidade no processo de avaliação e possibilidade do mesmo ocorrer de formas variadas.

As primeiras notícias sobre o desempenho humano se dão na era mecanicista, em que as organizações eram entes fechados e se via o desempenho pela produtividade, na ideia do homem operário, em que os primeiros estudos levaram a ideia de que o desempenho decorria da felicidade, mas, com o evoluir dos estudos, viu-se que a felicidade não seria fator isolado na produtividade, estando somado a ideia de motivação, e, no decorrer, percebeu-se que o bom desempenho melhora o grau de satisfação e motivação, gerando um ciclo (LEME, 2015)

Em cima dessa ideia é que os estudos começam a se aprofundar para se saber como manter funcionários felizes e motivados o maior tempo possível, pois daí decorria o desempenho. A partir daí, percebe-se que o indivíduo é o ser complexo da organização (BARBOSA, 1999).

Mais à frente, os estudiosos do assunto começaram a aperceber que a cultura, o clima e o ambiente organizacional também influenciavam no desempenho do servidor, pois mexem com suas emoções e, por via de consequência, com a felicidade e motivação.

Com essa nova roupagem é que se chegou a conclusão de que avaliar desempenho não é somente medir resultados, e se torna uma tarefa complexa, por envolver diversos fatores de ordem subjetiva. Por essa razão, os estudos sobre essa temática perduram e evoluem, não só para medir desempenho, para identificar e entender as maneiras pelas quais se possa estimular o desempenho ou inibi-los.

2.5.2 Avaliação de desempenho na administração pública

Como fora visto, a avaliação de desempenho é importante nas organizações e não é diferente na organização pública (LEME, 2014). No entanto, mensura, que tal desempenho, a forma muda; não só em razão da pessoa, mas também em relação ao que ela faz, e, por isso, pode-se afirmar que avaliar o desempenho deve ser método, e não simples ato, por meio do qual se mensura conjunto de talentos, habilidades e esforços de um indivíduo, em relação a determinada tarefa (LEME, 2015).

Assim, ao se voltar para administração pública, a avaliação de desempenho trona-se ainda mais difícil, por envolver a pessoa e o resultado com cumprimento da missão institucional.

Como há diferenças nos objetivos de organizações públicas e privadas, por uma visar o lucro social e a outra o lucro econômico, é evidente que o desempenho possui características diferentes, pois o público busca fatores ideológicos e políticos, enquanto que o privado busca contabilizar saldo positivo. Em razão do interesse público predominar sobre o privado, os desempenhos dos servidores ganham especial destaque e deve ser tratado com cautela, mas estudo comprovam que pouco se tem feito neste sentido em relação ao serviço público.

Em razão de restrições aos incentivos de bom desempenho e de mecanismos de punição, tornam-se desqualificados e desmotivados, isto, ainda desconsiderando a pouca ou inexistente qualificação e capacitação funcional.

Em que pese essa assertiva, em verdade, há mais críticas quanto ao servidor público do que necessariamente análise do que originou tais formulações depreciativas.

2.5.3 Importância de avaliar o desempenho

Desde a época da Escola das Relações Humanas, a avaliação de desempenho humano vem ganhando destaque, pois estimular e manter o desempenho bom se torna segredo de sucesso de uma organização e, por isso, os estudos notaram que o indivíduo precisa ter o *feedback* em relação ao seu desempenho, seja elogio, carreira, de forma a mantê-lo em constante aperfeiçoamento, mas mesmo sendo percebido essa demanda, também observou-se a resistência em ser avaliado e de se obter retorno adequado de seus desempenho.

Dessa forma, um sistema de avaliação de desempenho deve pontuar alguns indicadores do comportamento humano, identificar potencialidade e limitações, pois o

objetivo da avaliação do desempenho deve ir além do premiar ou punir, mas evidenciar a vocação e aproveitá-lo, ou seja, colocar a pessoa certa no lugar certo.

Dado ao papel da administração pública no Brasil, o desempenho conjunto do servidor se torna fator negativo no desempenho da administração pública como um todo, em que pese não ser o desempenho do servidor o único ou o maior delineador do fator negativo da administração pública brasileira.

Porém, dada a complexidade da avaliação e somadas as inúmeras deficiências no serviço público, aliadas à conjuntura política e econômica brasileira, a avaliação de desempenho se tornou objeto de rejeição, por parte de seus atores, e perdeu força, ao ponto de quase se tornar extinta em algumas instituições públicas.

Por conta de fatores dessa natureza, as instituições deixaram de fixar metas, tornando-se até mesmo inviável a cobrança efetiva de resultados, atuando, assim, na cultura institucional, no serviço público de não se avaliar desempenho e nem traçar metas para servidores, até porque a grande maioria dos servidores desconhecem qual é a missão da instituição que representam, não sabendo, portanto, sequer o que têm de desempenhar para cumprir e justificar a razão de existir da instituição.

Aliada à ausência de visão estratégica, a cultura institucional se torna um entrave para efetividade de avaliar desempenho institucional, e sua performance, bem como a ideia de se avaliar fatores comportamentais, de caráter eminentemente subjetivo, e não trabalho efetivo realizado. Daí a importância de avaliar desempenho, pois, caso a instituição não consiga cumprir sua missão, ela passa a não ter razão para existir.

No serviço público, não raro, a avaliação de desempenho é utilizada tão somente como parâmetro para carreira, através de promoções, e não há uma preocupação recorrente sobre o monitoramento da eficiência de resultados, fazendo com que metodologias e instrumentos de avaliação de desempenho percam parte de sua significância.

Avaliação de desempenho deve estar vinculada à ideia de premiação ou punição, mas inso, se torna difícil, ainda que válida afirmativa; para aplicabilidade no serviço público, é restrita por estar o gestor amarrado à lei, cujas punições e premiações são extremamente restritas.

Outro aspecto é que, ainda que seja tema recorrente, exonerar servidor público por não aproveitamento de seu desempenho não tem sido caso de constatação frequente, pois há limitações de instrumentos para adequada e justa medida.

Mas, em que pesem todas as dificuldades de se avaliar desempenho, visando a performance institucional, é fato que precisa ser estimulado no serviço público, afim de se tornar e manter competitiva a instituição, frente a suas demandas, ainda que sendo dificultoso estímulos financeiros; pode o gestor melhor alocar seus servidores, de forma a motivá-los por fazer aquilo que gostam, mas claro, com observância às limitações legais quanto às ações da função do cargo que ocupa.

2.6 ESTABILIDADE

A estabilidade aparece no cenário nacional de forma negativa diante do cenário político, econômico e cultural, sendo, para tanto, dado, dentre outros, como grande responsável pela perda gradativa da qualidade do serviço público, somada a suposta impossibilidade de exonerar servidor público, frequentemente declaradas pelos gestores e reforçada pela mídia nacional; isso seria causa de desmotivação e péssimo atendimento.

Por conta de certas crendices, para muitos, a estabilidade é confundida como garantia no cargo, quando na realidade significa garantia no emprego.

Mas, em que pese tal negatividade, a estabilidade subsiste até hoje e há uma razão de ser sua existência, pois este instituto visa garantir ao servidor os arbítrios de gestores desprovidos dos princípios constitucionais que se pauta a administração pública. Pois, se assim não fosse, não existiria qualquer razão para manutenção de tal instituto no sistema jurídico pátrio.

A estabilidade é garantia no emprego, contra arbítrios, mas só é alcançada através de concurso público, com critérios de mérito e igualitário, tendo o desempenho como modelador de manutenção no emprego e premiação para carreira.

Assim, o objeto da estabilidade é prevenir o servidor meritoso de perseguições políticas e demissões injustas, garantindo-lhe a tranquilidade para poder bem e fielmente servir a sociedade.

Por tal razão, o legislador constituinte estabeleceu que "são estáveis, após três anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público." (artigo 41, da CRFB). No entanto, a estabilidade serve como fator de desmotivação e falta de empenho na desenvoltura do servidor, no exercício de suas funções, devendo, então, ser flexibilizada a estabilidade, através da avaliação periódica de desempenho, para que o servidor não caia no ostracismo da ineficiência e desmotivação acentuada.

2.6.1 Percepção da estabilidade pelo servidor e sociedade

A estabilidade do servidor público é algo que gera muita dúvida pela desinformação sobre sua temática e a real razão de existir, o que não seria surpresa se a desinformação ocorresse somente aos cidadãos comuns, mas o problema se agrava quando o próprio servidor estável desconhece suas razões e objetivos.

Para agravar o quadro da desinformação, de acordo com Ferreira (1996), os governos alardeiam que mal prestação de serviço público se dá por conta da estabilidade de servidores que não estão comprometido com a sociedade, o que é muito ventilado pela mídia nacional.

Assim, vê-se que a estabilidade, genericamente, é mal entendida por todos que estão em seu entorno, pois o servidor, em regra, desconhece o real motivo da existência e acaba, não raro se acomodando, logo, o gestor público se utiliza disso para justificar sua má gestão, e a sociedade por não ter serviços públicos adequados rechaçam a ideia de estabilidade, e a mídia, por garantir audiência, divulga os discursos políticos com ênfase destoando da real razão da estabilidade que, tais atitudes, desmotivam os servidores, e assim sucessivamente, num ciclo vicioso, de retroalimentação.

Em que pese essa visão distorcida da estabilidade, a verdade é que ela é flexibilizada, através, de avaliação periódica de desempenho no qual os servidores com resultados insatisfatórios podem perder essa garantia de emprego que é a estabilidade. No entanto, pelo desuso da avaliação de desempenho, ou uso inadequado dela, a estabilidade acaba sendo mal compreendida.

Segundo Campos (1990) apontam que a estabilidade possui diversos enfoques, quanto a sua visibilidade, sendo elas "a estabilidade como instrumento de barganha, a estabilidade como instrumento de compensação, a estabilidade como instrumento de poder, e a estabilidade como instrumento de acomodação".

Outro aspecto que deve ser levado em consideração quando se fala em estabilidade, é que muitas vezes o rendimento do servidor não se dá por sua própria culpa, mas pela mas condições postas para desempenhar suas funções.

O que se vê é que a estabilidade não está exatamente centrada na sua razão de existir ou de sua concessão, mas por não haver avaliação meritória, ou ser ela insuficiente, não sendo capaz de apontar resultados positivos no cumprimento da missão institucional e por não permite o *feedback* ao servidor avaliado.

2.6.2 Flexibilização da estabilidade por intermédio da avaliação de desempenho

A estabilidade retornou ao texto constitucional de 1988 para coibir o apadrinhamento e o nepotismo, trazendo o legislador constituinte princípios meritocráticos e burocráticos, objetivando moralidade e eficiência pública, através de mérito e desempenho.

Assim, no texto da CRFB, em seu artigo 41, § 1^a, II, diz que "o servidor somente perderá o cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa", estando, portanto, flexibilizada a ideia de garantia no emprego, pois o servidor, avaliado, deve obter resultados suficientes que justifiquem o mérito na permanência no emprego.

Em que pese haver esta flexibilização da estabilidade, o que se vê, em regra é o mal uso ou inexistência, da avaliação de desempenho para essa finalidade, bem como instrumento de gestão estratégica, pois, normalmente, se restringe, somente a abordar a carreira, o que seria apenas uma forma de recompensa para o servidor, mas não atenderia, sendo a avaliação de performance somente para fins de carreira, aos princípios constitucionais inerentes a administração pública.

Nesse sentido, a estabilidade é flexibilizada pelo legislador constituinte ao sugerir que o servidor estável deve ser avaliado periodicamente como forma de manter o emprego.

2.6.3 Avaliação de desempenho como forma de flexibilizar a estabilidade

Como vimos na seção anterior, a estabilidade pode ser flexibilizada pela avaliação de desempenho, mas para tal, a avaliação de desempenho deve ser justa, equânime e capaz de atender a boa gestão de pessoal de forma não permitir injustiça, pois a avaliação deve ocorrer de forma a permitir identificar as competências, e, por via reflexa, aproveitar a "pessoa certa no lugar certo".

Assim, a avaliação de desempenho só pode servir como instrumento de flexibilização da estabilidade se for empregada a metodologia e instrumento adequada a gestão de pessoal estratégica, pois a performance devidamente identificada, permite ao gestor estratégico, realocar servidor, capacitá-los e motivá-los, dando-lhes, inclusive, *feedback* do resultado obtido.

2.7 MÉRITO

A Escola da Motivação Humana (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 104), com base em sua teoria sustenta que é da natureza do homem sentir-se reconhecido, donde surge expressão popular de que "aquela pessoa merece" ou "fez por merecer", posto pessoas ascenderem na carreira por empenho e mérito.

No serviço público o histórico é de que os servidores são acomodados e se seguram na estabilidade sem se preocupar com a contraprestação que deve oferecer por ocupar um cargo público, imagem esta, como já afirmada, que vem cada dia mais se consolidando na sociedade

Assim, não será difícil encontrar no serviço público servidores que atestem que muitos ocupam cargos sem ter competências, enquanto outros com competências adequadas para aquele cargo, estão em lugares que não aproveita sua competência, cujo valores o permitiriam estar no cargo daquele que não tem mérito ocupar, o que, em tese, impossibilita o crescimento funcional e prestação de serviço mais adequada aos anseios sociais. Numa sucinta análise, o histórico de mérito é de que pouco se valoriza o mérito.

2.7.1 Mérito, desempenho e estabilidade

A ideia de meritocracia está vinculada ao reconhecimento dos serviços prestador pelo servidor Mussury (2011) por explicitar suas competências, habilidades e aptidão, servindo, inclusive, como fator motivacional, para proatividade, permitindo, doutra maneira, inclusive, ascensão funcional.

Da visão do autor deve-se abstrair que a meritocracia reconhece, através de procedimento de identificação, uma complexidade de potenciais do servidor pelo seu desempenho, tanto por competências, quanto pelo conhecimento acerca das suas funções, valores, atitudes, e capacidade, sendo que este procedimento é avaliação de performance, que deve ter instrumento adequado e metodologia própria, de acordo com a função que exerce o servidor avaliado.

Diante disso, sustenta Barbosa (2005) que, no Brasil, não existia ideal de meritocracia, mas somente discurso meritocrático, o que torna tanto mérito quanto avaliação de desempenho ou de performance; assunto polêmico na sociedade, pois para o autor, o que existe é a cultura autoritária de cobrar resultados e medi-los.

Na verdade, no Brasil, a cultura é de não se sentir a vontade para avaliar e nem para ser avaliado, por um processo que os fazem sentir ameaçados ou constrangidos.

Esse processo de avaliação sentido culturalmente é o mesmo que deveria ser utilizado como critério de flexibilização da estabilidade funcional, mas dada a má visão sistêmica do processo avaliativo de desempenho, aliada a processos inadequados, acabam por permitir a sensação de que a estabilidade é a certeza de que o servidor não o perderá, podendo gerar insatisfações das mais diversas montas, como já assinalado em seção anterior.

2.7.2 Mérito

Conforme assinalado não é raro ouvir frases de que "fulano" fez por merecer, levantando o ideário de mérito, apregoadado culturalmente, estando, assim, a definição de Mussury (2011) adequada ao afirmar que meritocracia é uma "formula utilizada por organizações" de maneira a gratificar seus servidores e propiciar melhorias, entendimento ratificado por Barbosa (2005), este define que meritocracia como sendo "um conjunto de valores" aferidos pela demanda de uma função cujo exercente é titular de mérito e de realizações pessoais.

Para aferir o mérito, os autores sustentam a necessidade de metodologias e critérios justos para reconhecer mérito, bem como estabelecer recompensas e punições, através de um processo avaliativo adequado para a função, em que se possa aferir competências funcionais adequadamente.

O merecimento reconhece mérito de servidor público, mediante avaliação de suas qualificações funcionais, pessoais, de valores e atributos, que possam deferir direito a ascensão funcional (MUSSURY, 2011).

Assim, ao se falar em mérito, é preciso compreender a necessidade de reconhecimento do servidor a partir de uma complexidade formadora de seu talento, por um processo capaz de mensurar seu conhecimento funcional, capacidades e atitudes, além das competências, e nesse sentido, a avaliação de desempenho exerce este papel na administração pública.

2.7.3 Sistema de mérito no Brasil

Comparado com o velho mundo, o Brasil é um país novo, consolidado na regra de governo do império português, cujo ideário preconizava clientelismo e nepotismo, priorizando

privilégios para determinada casta social, mas com uma visão distorcida, pois exercer função pública com compromisso no desempenho, não deixa de ser um privilégio, pela conduta meritória, o que inibe a probabilidade da acomodação funcional.

A constituição de 1824, em seu artigo 179, inciso XIV, assentava que "todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja a de seus valores e virtudes", sendo este o marco delineador no Brasil dos traços de reconhecimento do mérito no serviço público.

Barbosa (1996) acentua que progressão automática na carreira, engessamento do serviço público, com os elos que estão em torno de todos os servidores das mais diversas funções, entrelaçadas, deve ser atribuída a todos os servidores, ainda que exerçam funções diferentes, dada a gama de amarras de um cargo a outros, seno, inclusive, por conta desta afirmativa do autor que se garante o ideário de que é difícil construir carreira pública no Brasil, mesmo afirmando a CRFB que os cargos públicos serão organizados em carreiras, com diferenciações remuneratória e de desenvolvimento.

A ideia de carreira é que chegue ao topo aqueles que tenham mérito, e não todos os que queria, assim, ao vislumbrar que as carreiras devem obedecer ao critério para promoção, por mérito e por antiguidade, este segundo privilegia a experiência e desprestigia o mérito, mas sendo certo que os melhores é quem deveriam alcançar o fim da carreira.

Pelo fato, como já mencionado, da sociedade ter dificuldade em punir, afirma o autor, que o gestor tem dificuldade em avaliar, por não se sentir confortável e acaba atribuindo maior valor na aferição da avaliação, não sendo nenhuma raridade encontrar avaliações de desempenho com notas idênticas ou semelhantes, para pessoa com competências completamente diferentes e dispares (BARBOSA, 2005).

Assim, vê-se que no Brasil não se pode falar em desempenho avaliado, mas sim justificado (TEIGA, 2009), deixando o desempenho e o mérito de ser fatores motivacionais para ser valor agregado, permitindo, como dito, a ascensão pela senilidade e pelas relações subjetivas de pessoalidade do avaliador.

2.7.4 Mérito e cultura do servidor

As carreiras públicas no Brasil são sedimentadas no merecimento e na antiguidade, e na visão de Brito (2012), dar preferência para antiguidade, permitindo ascensão funcional, pode desmotivar o servidor, por colocá-lo numa situação de aparente conforto, e torna

desinteressante a valoração meritória, pois, empenhado ou não, ao servidor basta continuar na ativa, sendo-lhe exigido somente o fator temporal para crescer na carreira.

Nessa situação de antiguidade, a única defesa sustentável é a experiência, mas por outro lado o tempo de serviço por si só não atribui ao servidor experiência, pois esta surge de sua vivência profissional e não pelos simples transcorrer temporal.

Outro critério que se rechaça a ideia de meritocracia e prestigia a antiguidade são as relações sociais, por a literatura ter admitido que as relações pessoais no trabalho podem interferir na mensuração do desempenho, favorecendo ou prejudicando (TEIGA, 2009). Nesse quesito, tem-se percebido que quando o critério de relação social é favorável ao servidor, ele tende a aceitar sem embargos, mas quando ele se sente prejudicado por este critério, o mesmo servidor invoca os critérios meritórios para justificar o tratamento que nesse momento entende injusto.

Resumidamente, o mérito e a cultura do servidor tendem a se envolver por relações sociais e intervenção de terceiros, e passa a ser justificável, dependendo de que lado se encontre.

2.8 CULTURA, CLIMA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Do ponto de vista de gerenciamento institucional, o ambiente interno e a cultura da instituição se ajustam às tendências de seus integrantes, oportunidade e ameaças, cuja solidez cultural não garante sucesso da instituição (DIAS, 2003). Assim, a capacidade de adequação da instituição, frente as demandas, é que permite seu sucesso.

Nesse sentido é que se verifica o ambiente interno e a cultura institucional como forma de mensuração das premissas pretendidas na pesquisa proposta.

É clarividente que as instituições são compostas por pessoas que, por seu turno, se relacionam, não casualmente, posto interagirem-se (WAGNER III, 2000), sendo, dessa feita, obtido comportamentos persuasivos de acordo com as funções e atitudes efetivamente exercidas, não exatamente as previstas.

Em razão da interação entre as pessoas, interna ou externa à instituição, ocorrem compreensão comum e comportamento supostamente adequado à instituição (NEVES, 2000), donde se depreende a cultura organizacional, pois essa influencia percepções, valores e sentimentos, tornando seus servidores, semelhantes entre si.

Isso é notado, se atentamente observado, certa estabilidade comportamental, como modo de vestir, espaço físico do trabalho, forma de deliberação de decisão, manifestações ou

disputas de poder, e não raro, há comportamentos padronizados não percebidos, pelos próprios integrantes da instituição, mas por eles compartilhados inconscientemente (FLEURY e FISHER, 1989).

De sobremaneira, a cultura organizacional não permite percepção, até certa feita, de outras realidades por seus servidores, ou outra maneira de se fazer, tendo por tudo como certo e natural, sendo-lhes estranho e inaceitável visão ou atitudes diferentes (FRAGA, 2005).

Neste sentido, uma cultura organizacional arraigada indica como as coisas devem ser feitas na instituição, o que não significa ser a mais correta para cumprimento de sua missão (WAGNER III, 2000). Podendo influir, inclusive, negativamente quanto sua finalidade existencial, a depender da cultura nela encontrada (DIAS, 2003).

A cultura acaba sendo uma forma de controle do servidor na instituição, e assim, é de se verificar se a forma de avaliar o desempenho na instituição objeto, da pesquisa, é ou não cultura organizacional e capaz de impactar na desenvoltura de sua razão de existir, pois a cultura organizacional permite impacto na produtividade, comprometimento, proatividade, motivação, etc. (FLEURY e FISHER, 1989).

Assim, a cultura organizacional atribui comportamentos funcionais que podem ser desajustados aos interesses de uma organização (BARBOSA, 1997), em especial aquelas instituições que são mantidas pelo erário, como a instituição a que se refere a pesquisa.

Já o ambiente organizacional implica sobre um aglomerado de forças, tendências e instituições, tanto endo quanto exogenamente, às instituições (DIAS, 2008), podendo, potencialmente, interferir no desempenho das mesmas (CHOO, 1995).

O ambiente exógeno, ou externo, verifica-se no cenário em que a instituição opera, sendo caracterizados por elementos estranhos à organização, enquanto que endógeno, ou interno, é o ambiente composto pelos elementos internos da instituição, como servidores, estrutura, instalações, cultura, tecnologias etc. (DIAS, 2008).

Nessa vertente, verifica-se que a avaliação de desempenho se considerada de forma inadequada, e tratando os avaliados com aparente injustiça, influencia negativamente no ambiente interno (BARBOSA, 1997), pois a qualidade da dimensão da complexidade humana permeia insatisfação, inconformismo, desestímulo, não proatividade e, por via reflexa, produtividade inadequada ou inexistente, ou, ainda, insatisfatória, tanto para instituição, quanto para o servidor (SUTTON, 1988). Isso repercute, novamente na avaliação de desempenho, gerando um círculo vicioso negativo institucional, o que, por outro lado, cria cultura interna na instituição (DIAS, 2003).

As organizações em geral possuem “clima organizacional”, cada uma ao seu modo, sendo que tal “clima”, atua psicologicamente no agir de seus colaboradores, como motivação, liderança, resistência a mudanças e nível de estresse, e que por ser valoração de cunho subjetivo, torna-se matéria complexa quanto a sua determinação e como é percebido pelas pessoas, sendo, importante estudar o clima da organização em comento, quanto ao processo meritório de avaliação de desempenho nela aplicada e percebida, visando identificar se isto contribui ou não na produtividade na execução de tarefas (SOUZA, 2014).

Assim, Clima Organizacional é a maneira pela qual o servidor nota a instituição, sendo possível afirmar que é um conjunto de sentimento compartilhado pelos colaboradores, que incidem na motivação dos mesmos.

Daí a importância da pesquisa, neste espeque, pois pode permitir identificar que o processo avaliativo de desempenho se encontra, ou não, em disfunção institucional, em especial, quanto a observância ao princípio constitucional da eficiência do serviço público (art. 37, da Constituição da república, 1998).

2.9 TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA E DO COMPORTAMENTO PLANEJADO

Tem-se por decisão racional o procedimento do qual a instituição ou indivíduo busca melhores indicadores organizacionais (BAZERMAN e SCHOORMAN, 1983), sobre a qual Williamson (1989) entende existir 3 (três) espécies de racionalidade, quais sejam: fraca, semiforte ou limitada e forte. Assim, afirma este que, no campo da economia neoclássica, é entendida como racionalidade forte, profetizando que todos os custos da relação são conhecidos.

Há, no entanto, (SIMON, 1980) quem infere o contrário, pois, aos agentes organizacionais, faltam informações completas, custos para obtenção das mesmas e habilidades computacionais adequadas, sendo este o fundamento da racionalidade limitada, observando que esta *exsurge* como crítica ao gestor, em face de sua tarefa em decidir e mandar, bem como preterir opções de soluções em face de outras, afirmando o citado autor que o homem é racional, mas limitadamente.

A depender da complexidade do ambiente em que a instituição atua, bem como seus servidores, a terminologia racionalidade limitada é aplicada como forma a não considerar seu contexto (DEQUECH, 2001).

Nesse sentido, dada a complexidade contratuais (visão economicista), surge lide (conflito de interesses) entre as instituições, ou pessoas que nelas laboram, necessitando de reparos em face de brechas nos contratos, que geram instabilidade entre as partes, sendo que tais brechas, diante de lides, impactam nos custos de transação (WILLIAMSON, 1989).

Para a Teoria do Comportamento Planejado – TCP (Theory of Planned Behavior) prevalece a ideia da busca do entendimento e da previsão do comportamento do homem, genericamente, a partir de número diminuto de variáveis (AJZEN, 1991).

A Teoria da Ação Racionalizada – TAR, incorpora um terceiro elemento, o controle do comportamento notado, que é, por seu turno, orientado pelas crenças de controle e força percebida, dentre os dois existentes (entendimento do comportamento do homem e previsão do comportamento do homem).

A baixa percepção de controle indica potencial implicação de crença sobre controle adequado do comportamento, instando firmar que a citada percepção pode trazer experiência pretérita, precipitação de circunstâncias e comportamentos que incidem na postura dos servidores (GODIN, 1994).

A TCP é importante por pretender antever e compreender influências motivacionais comportamentais, que não subsumem à vontade, visando qualificar quando e onde deverá ser empregada ações para modificação ou explicação comportamental (HAUSENBLAS, CARRON e MACK, 1997). Nesse sentido, importando, portanto, preferencialmente, sobre o animus, ou seja, sobre a intenção.

Os pilares da teoria do Comportamento Planejamento são apontados por Godin (1994) e Hausenblas, Carron e Mack (1997) como sendo os seguintes: transferência de intenção e comportamento; intenção de comportamento; atitude; crença subjetiva; e controle do comportamento percebido.

Por fim, é de salientar que há proposições (CONNER e MCMILLAN, 1999) para melhorias da TCP, cuja pretensão é refinar a citada teoria por conta de crenças morais do sujeito.

2.10 TERMOS E DEFINIÇÕES IMPORTANTES

APURAÇÃO DAS INFRAÇÕES PENAIAS: Apuração das infrações representa o levantamento, a coleta e reunião de dados, das mais diversas, devidamente organizados e

interpretados, referente a fatos passados, ao qual se diz infração penal, de tal forma que permite provar o acontecimento fático e quem é seu responsável (GRACIA, 2009).

ATO INFRACIONAL: procedimento administrativo de investigação de infração penal praticada por adolescente. Só é instaurado tal procedimento uma vez identificado e certificado a menor idade do infrator (GRACIA, 2009).

ESFORÇO: aquilo que se faz com dificuldade e empenho, intensificando forças para realização de uma tarefa (CEGALLA, 2015).

GOVERNABILIDADE: conjunto de requisitos que permite a governança, ou seja, que permite administrar, governar de forma legítima, tomando decisões amparadas num processo de inclusão e participação (PALUDO, 2013).

GOVERNANÇA: emprego adequado de recursos administrativos financeiros (PALUDO, 2013).

INPUT: representa a entrada de demanda de atribuição da instituição, ou da unidade, sendo estes os dados que representam o campo de atuação da instituição ou da unidade (TEMPLE, Oxford Escolar, dicionário, 2013).

INQUÉRITO POLICIAL: procedimento administrativo de investigação criminal para provar autoria e materialidade delitiva, por ato praticado por maior de idade em razão de cometimento de infração penal (GRACIA, 2009).

LUCRO SOCIAL: benefício aferido socialmente, ainda que tenha sido economicamente alto custo de transação, em razão de políticas, programas, projetos ou ações, praticadas pelos órgãos públicos ou particulares, ou pela sociedade organizada, ou ainda, por particulares na individualidade (PALUDO, 2013).

OUTPUT: representa o produto final apresentado pela instituição ou unidade, como produto de sua missão institucional (TEMPLE, Oxford Escolar, dicionário, 2013).

PERFORMANCE: A palavra performance vem do verbo em inglês "*to perform*" que significa realizar, completar, desempenhar, executar ou efetivar, e é neste sentido que deve ser entendido no presente trabalho (TEMPLE, Oxford Escolar, dicionário, 2013)

PONTO CEGO: consiste naquela fonte interior da IPCR e de onde deve surgir a atenção (consciência), intenção (estratégia) e a ação para a competência e efetividade da IPCR (Conceito adaptado por SILVA NETO, J. M., 2017 de: SCHARMER, Claus Otto em: Theory U, 2009).

PREJUÍZO SOCIAL: desvantagem para sociedade, causada por omissão ou mal dimensionamento das ações, políticas, projetos ou programas do poder público, em especial, ainda que, economicamente, tenha sido vantajoso (PALUDO, 2013)

TECNOLOGIA: subconjunto de categoria mais ampla do conhecimento. Noções mais típicas são máquina e método, no entanto, estão atreladas a outras categorias do conhecimento, ou seja, das teorias ou modelos e das aptidões das pessoas (SILVA NETO, 2009).

TERMO CIRCUNSTANCIADO: procedimento administrativo de investigação criminal, célere e desburocratizado, de comprovação de autoria e materialidade, frente a ocorrência de infrações penais (infração penal de menor potencial ofensivo) cujas penas privativas de liberdade não excedam a dois anos, aplicáveis e desfavor de maiores de idade que venham a cometer tais infrações (GRACIA, 2009).

2.11 MISSÃO INSTITUCIONAL

A razão de existir de uma organização se denomina missão organizacional (AQUINO, 2003, p. 4) e, como a pesquisa recai sobre organização pública, preferimos trabalhar com a denominação de missão institucional. Assim, necessário se faz conceituar, delimitar seus contornos quando a construção da ideia de missão, e a importância de tal instituto.

A identidade apresenta para a sociedade a pessoa, individualizando-o perante os demais, e, neste contexto, a missão institucional também identifica, externamente, para a sociedade, e se apresenta perante seus usuários do porquê existir. Assim, a missão institucional representa e apresenta a identificação da instituição.

De acordo com Bartkus e Glassman (2001), o sucesso de uma instituição sofre influência direta do conhecimento e delimitação das razões de existir da instituição, o que acaba por sedimentar seu sucesso ou fracasso.

Internamente, a adequada compreensão da missão institucional colabora com a proatividade e motivação funcional, permitindo realinhamento nos exercícios das atividades desenvolvidas, buscando maior eficiência nos resultados (AQUINO, 2003), visando a satisfação de seus usuários.

Do ponto de vista estratégico (AQUINO, 2003), a perfeita e adequada compreensão do instituto missão institucional, por permitir conhecer o mercado que atua e como deve

desenvolver seu atuar para se manter sólida no mercado e, ainda, internamente, redireciona seu atuar interno, ante a demanda imposta pelo mercado, visando manter-se competitivamente.

2.11.1 Construção do conceito de missão institucional

Aparentemente, conceituar missão institucional é tarefa fácil, no entanto, não corresponde exatamente assim, pois exige dos estrategistas dedicação sobre a temática. Nesse sentido, de acordo com Certo e Peter (1993), Wright e Snell (2001), a missão abrange os produtos ou serviços postos a disposição do mercado, delimita seu público, valores e princípios institucionais existentes e apresenta os fundamentos pelos quais a instituição existe e por qual razão ela existe.

De acordo com Aquino (2003), a definição de missão deve ocorrer de forma clara e coesa, para fins de responder os seguintes questionamentos: Qual a natureza do negócio da instituição e quais são os negócios para empenhar esforços futuros? Segundo o autor, isto permite verificar o alcance da própria razão de ser e existir.

Ainda, segundo Aquino (2003), configura-se missão o objeto central do planejamento estratégico, que, por seu turno, delimita "onde a organização quer ir", direcionando o horizonte (visão) na qual a instituição atua e poderá atuar.

Identificada a real missão institucional, esta passa a exercer o papel de indicar o principal rumo e delimitação da estratégia a ser perquirida pela instituição, levando um espaço temporal considerado longo, tornando-se, desta feita, extremamente importante por descrever habilidades essenciais (BARTKUS e GLASSMAN 2001) da organização.

Assim, delinear a missão institucional, definindo-a (MUSSOI, LUNKES e SILVA, 2011), permite o gestor, através de estratégia, concentrar esforços (afastando conflitos, alocando recurso, descrevendo cargos e funções, impondo responsabilidades e obrigações), pelo fato da missão institucional ser ligada diretamente a razão de ser (ALMEIDA, 2003).

De acordo com Mussoi, Lunkes e Silva (2011), a delimitação do contexto de missão institucional deve responder as seguintes questões: Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo, a organização existir ou não? Para que serve a organização? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que a organização surgiu?

Os *stakeholders* (consumidores, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, governo, sociedade), com seus comportamentos, permitem aos estrategistas (ALMEIDA, 2003), mediante estudos complexos (dada a carga de subjetividade comportamental dos *stakeholders*), utilizando-se de técnicas próprias, delinear missão institucional, mediante análise estratégica institucional.

Nas instituições privadas, os estrategistas Certo e Peter (1993), Wright e Snell (2001), mediante avaliação externa organizacional, identificam os pontos fortes e fracos e as ameaças, traçando definição da missão institucional, delimitando a razão de existir e de ser organizacional.

Para delinear a missão institucional, Mussoi, Lunkes e Silva (2011) afirmam que o processo de construção de definição de missão institucional passa pelas seguintes fases: definir onde a instituição quer chegar; delimitar os propósitos atuais e potenciais para que as informações possam subsidiar o planejamento; estruturar e debater o cenários estratégico; definir postura estratégica perante o ambiente a que pertence; delimitar micro estratégias e macro políticas, objetivando rumos para um planejamento consciente.

De acordo com Rafaeli, Campagnolo e Müller (2007), uma missão efetiva só pode existir se descrever o que o negócio prove e não o que ele faz. Assim, a tarefa de identificar a missão institucional se torna difícil porque é uma afirmação explícita, óbvia ou subjacente, mas com o escopo de diferenciação no atuar do mercado e com difusão do planejamento estratégico organizacional.

Já, nas instituições públicas, por seu turno, esta atuação é a razão de existir, e vem de uma demanda pública social, decorrente do contrato social (Rousseau, apud SILVA, 2015), e todo este trabalho de construção da definição e identificação da missão institucional decorre do processo legislativo, através de abordagens explicitada por texto de lei (MELLO, 2016).

2.11.2 Importância da missão institucional

A missão institucional, estando delineada e formalmente expressa, se torna importante (MUSSOI, LUNKES e SILVA, 2011), porque permite cumprir os objetos institucionais, funcionando a missão institucional como uma "bussola" que permite dirigir pessoa, individual e coletivamente, com o escopo de atingir metas do planejamento estratégico organizacional.

A função da identificação e definição da missão institucional é deixar claro o que a instituição faz, qual negócio ela está inserta, e quais seus objetivos (AQUINO, 2003), sendo que, para isso, a missão institucional precisa ser disseminada na organização de forma a ser incorporada na cultura organizacional a necessidade de se cumprir a missão estabelecida. Assim delineada adequadamente, a instituição torna-se mais competitiva, e os integrantes da organização passam a entender melhor o porquê da instituição existir, chamando-os a responsabilidade, permitindo a unificação de esforços em direção de resultados, e ainda subsidia tomada de decisão (SILVA, 2013).

Afirma Oliveira (1991), que, caso o gestor limite a compreensão de missão institucional, o entendimento pode se tornar restrito, e por via reflexa, pode excluir outras linhas estratégicas de desenvolvimento, manutenção e atuação no mercado, e isto para Wright e Snell (2001), torna a missão inválida para seu propósito existencial, pois estando definida adequadamente, as missões da instituição orienta as atividades a serem exercidas de acordo com a navegação estratégica organizacional.

A missão institucional impõe critério essencial para orientar o processo de tomada de decisão (MULLANI, 2002), indicando os rumos a serem perquiridos a curto e longo prazo, e se torna importante, em razão de propiciar mudanças, frente as diversas interpretações de análise de seus *stakeholders* (WRIGHT e SNELL, 2001), configurando-se o *start* para macro estratégias e macro políticas (OLIVEIRA, 1991) que devam ser visualizadas e definidas, organizacionalmente, e, como tal, previne surgimento de problemas, por concentrar energias com foco, evitar perquirição de interesses divergente, realocação de recurso institucionais, definição de responsabilidades por tarefa atribuída e projetar objetivos institucionais (CERTO e PETER, 1993).

Conforme já prelecionado, enfim, a missão indica os objetivos da instituição, a curto e a longo prazo, face a razão de ser e de existir, devendo ser verificadas, para formulação de sua missão, as oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes, com vistas a um planejamento estratégico que permite a organização se sustentar e avançar no mercado (MULLANI, 2002).

Definem Bartkus e Glassman (2008) que os *stakeholders* possuem seus interesses que circundam a instituição e, portanto, é importante definir a missão da instituição, por considerar sempre a razão de existir e de ser da organização, sob pena de um equívoco, quanto a missão; não permitir que as instituições se sustentem no mercado (MULLANI, 2002).

Nesse sentido, verifica-se dedutivamente que, pela análise teórica da constituição e identificação da missão institucional, que ações de transferência de funções, cumulativamente ou não, de uma instituição pública para outra (atento à instituição objeto da pesquisa), como tem sido o caso de procedimento de investigação criminal, pelas assertivas de atos do tipo termo circunstanciado de ocorrência policial (procedimento de apuração de infração penais cuja pena não exceda a dois anos de prisão), o falado ciclo completo de polícia (a instituição que tiver notícia primeiro do crime o investiga até sua solução final), e ainda a unificação de instituições policiais são indicativos latentes de não identificação correta da missão institucional das organizações envolvidas.

Assim, para evitar distorções, a missão de uma instituição deve ser a exata compreensão da razão de ser e de existir, e deve ser compreendida de flexibilidade para acompanhar mudanças do mercado (VASCONCELLOS FILHO, 1983), em especial quanto a organizações privadas. Já para organizações públicas, o que determina sua existência e sua missão, é contrato social (Rousseau, apud SILVA, 2015), sendo que, mudando o comportamento social e sua demanda, necessário se faz verificar como deve atuar a instituição frente a nova realidade, visando, através da identificação adequada da missão, buscar meios para cumprir a missão definida por lei.

2.11.3 Identificando a missão da IPCR

Em busca de dados para verificar a missão institucional da polícia civil, objeto da pesquisa, foi obtido o documento denominado Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Rondônia/2016-2018 (SIQUEIRA e DE MATTOS, 2015 – ANEXO IV), no qual, em sua seção 6 (seis), traz a parte que aborda a missão institucional, afirmando que missão da polícia civil do estado é “a razão de ser da Polícia Judiciária do Estado de Rondônia, e tem o propósito de dar a ela sua personalidade, através de identificação, pelos clientes e pela própria instituição, do papel fundamental que ela desempenha enquanto ente social”, e define sem observância, ao que tudo indica, de aporte teórico (AQUINO, 2003) sobre a formulação da conceituação da missão institucional, por desprezar o longo tempo exigido (MULLANI, 2002) e as repostas de construtos metodológicos teóricos já apontados (AQUINO, 2003), bem como, por se tratar de instituição pública, desconsidera o sistema jurídico constitucional, que trata do tema, ao apontar a razão existencial da instituição e dar à Polícia Civil tratamento único de polícia judiciária.

Por isso, salvo melhor juízo, a formulação da definição de missão da polícia civil, vem representada na seguinte frase: “Preservar a ordem Pública, distribuindo justiça no Estado de Rondônia, mediante a realização de ações de Polícia Judiciária de Excelência.” A missão não abrange a totalidade das abordagens necessárias para identificação adequada da missão institucional, conforme prelecionam os objetivos da instituição, previstos na CRFB, na CER, e no EPCER.

Nesse sentido, como afirma Oliveira (1991), a definição da missão da instituição deve identificar qual o negócio da instituição e os esforços futuros para fins de alcance da razão de ser e existir da instituição.

Assim, necessário se faz a construção da identificação das abordagens necessárias inerentes à missão institucional da Polícia Civil, com identificação adequada de suas abordagens, com seus respectivos indicadores, para análise dos resultados obtidos quanto à eficiência institucional.

2.11.4 Verificação das abordagens da missão da IPCR

Por se tratar de órgão público, cuja finalidade está prevista na lei que a cria, é de se observar *a priori* que IPCR tem origem força constitucional, razão pela qual a primeira missão e de maior importância para instituição deve estar expresso no próprio texto da CRFB (art. 144, IV e § 4º), senão vejamos:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

.....

IV - polícias civis;

.....

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

Assim, conforme o parágrafo quarto, do artigo 144, da CRFB, tem por missão constitucional "exercer função de polícia judiciária" e "apuração de infração penal", pois todo o trabalho de construção da missão da instituição foi elaborado dentro de um processo legislativo, que, no caso constitucional, dentro do processo do congresso constituinte de 1988.

Como deve obedecer a hierarquia das normas (MORAES, 2015), vem a Constituição Estadual e, no caso de Rondônia, CER e depois a legislação complementar que regulamenta a

matéria "Polícia Civil do Estado", sendo que na CER, em seu artigo 146, que a prevê, nos seguintes termos:

Art. 146. A Polícia Judiciária Civil, instituição permanente, dotada de autonomia administrativa e financeira, instrumento a propositura de ações penais, incumbida de exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária, a formação de procedimentos criminais e a apuração de infrações penais comuns, exceto as militares e ressalvada a competência da União, é dirigida por Delegado de Polícia de última classe na carreira, nomeado pelo Governador do Estado, nos termos desta Constituição.

Comparando o texto da CRFB e o da CER, quanto à instituição polícia civil, verifica-se que possuem quase a mesma redação e, assim, nota-se que, pelo texto da CER, a instituição polícia civil possui as mesmas missões que a prevista no texto da CRFB, quais sejam, "exercer com exclusividade as funções de polícia judiciária" e "apurar as infrações penais comuns" não militares.

Já, por seu turno, a lei que regulamenta tanto os dispositivos da CRFB quanto da CER, é a Lei Complementar Estadual nº 76/1992 e, no artigo 3º, da referida lei, complementa, expõe as razões de ser e existir a Instituição no estado.

Assim, vejamos:

Art. 3º - A Polícia Civil é instituição permanente do Poder Público, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático, do Estado de Direito e, com exclusividade, o exercício das funções de Polícia Judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares, constituindo também, órgão essencial da atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência.

Nesse sentido, verifica-se que o texto da lei complementar ainda insere mais duas obrigações da instituição, além das de exercer "funções de polícia judiciária" e "apuração das infrações penais" (GRACIA, 2009), exceto militares, quais sejam: "incumbindo-lhe a preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático, do Estado de Direito" e "constituindo também, órgão essencial da atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência".

Por tal razão, verifica-se que há quatro abordagens quanto à missão instituição polícia civil, como se vê no quadro 1, sendo que este foi construído pautado nos textos legais que atribuem à IPCR suas missões institucional, e também é apresentado, correspondentemente a abordagem da referida missão.

Quadro 1: Abordagens da Missão da IPCR

Missão Instituição Polícia Civil de Rondônia	
PREVISÃO	ABORDAGEM
Constituição República Federativa do Brasil	- Funções de polícia judiciária - Apuração de infrações penais, exceto as militares.
Constituição do Estado de Rondônia	- Com exclusividade funções de polícia judiciária - Apuração de infrações penais, não militares
Estatuto da Polícia Civil	- Incumbindo-lhe a preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático, do Estado de Direito - Exercício das funções de Polícia Judiciária. - Apuração de infrações penais, exceto as militares. - Órgão essencial da atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na CRFB, na CER, e em Lei Complementar, 2017

Sob análise, o quadro apresentado, quanto ao campo de abordagens, verifica-se que duas delas coincidem, uma vez comparado quanto à origem de previsão legal, tanto a "função de polícia judiciária" quanto "apuração de infração penal não militar", restando, pela Lei Complementar Estadual nº 76/1992, mais duas atribuições, como missão da organização, ou seja, ainda "incumbe-lhe a preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático, e do Estado de Direito", e exercer "atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência".

Dessa feita, recaímos sobre quatro abordagens para fins de missão da instituição policial civil do Estado, e nesse sentido, é de se analisar cada uma, para fins de verificar os indicadores que permitem, uma vez efetivados, ser a instituição eficiente.

2.11.5 Abordagens da missão IPCR

Como foi visto anteriormente, a polícia civil possui (quatro) abordagens como missão institucional, sendo elas “exercer função de polícia judiciária”, apurar infrações penais, exceto as militares”, “preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático, e do Estado de Direito” e “atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência” (POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2003).

As abordagens devem permitir a contemplação de indicadores, dos quais permitem verificar a proximidade da eficiência estatal, no caso Polícia Civil.

Assim, esta subseção disporá sobre as quatro abordagens, apontando seus indicadores, para fins de, uma vez atendido todos os requisitos, que se possa falar em eficiência institucional.

Com o objeto de melhor compreensão, titulamos as abordagens descritas nos textos de lei, conforme quadro 2, abaixo, bem como apontamos uma descrição sobre o que corresponde a cada uma das abordagens.

Quadro 2 : Descrição das Abordagens da Missão da IPCR

Nome da Abordagem da Missão	Missão definida por Lei	Descrição da Missão
Polícia Judiciária	Exercer função de polícia judiciária	Não se trata exatamente de Polícia Judiciária, mas sim exercer funções no sentido de cumprir e fazer cumprir ordens emanadas do Poder judiciário e exercer precariamente função judiciária nos casos de flagrante delito.
Investigação Criminal	Apuração de infração penal, exceto as militares	Utilizar de instrumentos jurídicos e técnicas policiais para provar materialidade e autoria delitiva
Prevenção pela Repressão	Preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático, e do Estado de Direito	O pacto social (contrato social de Jean Jacques Rousseau) faz com que a sociedade abra mão de parcela de liberdade, transferindo-os ao soberano, que, por sua vez, fiscaliza e controla esta parcela, através de ações para garantir a ordem e a pacificação social
Reafirmação da Repressão	Atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência	Exaurida a fase de apuração da infração penal, não raro, cabe às polícias civis, ainda complementar diligências para fins de melhorar conteúdo probatório, ou dar efetividade a uma ordem judicial, mediante atendimento de requisição atípica do Ministério Público, do Poder Judiciária, nas fases pré processuais, processuais, ou, ainda, pós processuais, de formação cognitiva condenatória.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Manual Operacional da Polícia Civil de São Paulo, 2017

Conforme o quadro apontado, e em respeito às missões da instituição polícia civil, atribuída por lei, temos quatro abordagens (GARCIA, 2009), que assim nominamos: Polícia Judiciária; Investigação Criminal, Prevenção pela repressão, e Reafirmação da Repressão.

Passamos, então, à apresentação dos indicadores de cada uma das abordagens para fins de, uma vez atendidos todos os indicadores, chegar à eficiência institucional.

I. Polícia Judiciária

Esta abordagem diz respeito aos atos de polícia judiciária (POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2003), exercida pela polícia civil, sob duas óticas, em especial, sendo a primeira, cumprir decisões judiciais que lhes sejam direcionadas, como por exemplo ordens de busca e apreensão e de interceptação telefônica, mas mais importante do que estas, há, por excelência, atividade típica de juiz, nos caso de flagrante delito, por privar pessoas de liberdade, num procedimento de cognição sumária, sob a qual recais reanálise pelo Poder Judiciário, na forma do art. 304, do CPP.

Para cumprir esta missão institucional, a Polícia Civil necessita de efetividade, em observância aos indicadores (POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2002), para ser eficiente nesta modalidade de abordagem.

Assim, apontamos os seguintes indicadores:

- a. Pessoal especializado e capacitado;
- b. Informação (estágio avançado da coleta de dados, sendo estes devidamente trabalhados, mediante técnicas específicas, com apontamento de resultados o mais próximo possível do real.)
- c. Acesso as redes sociais e aos mais diversos tipos de banco de dados existentes no país, de instituições públicas ou privadas.
- d. Unidades Prediais para funcionamento adequado de suas atividades;
- e. Material Permanente (mobiliário, incluindo computacional e internet) e de Consumo (material de expediente, vestimentas, etc.)
- f. Meios de Transportes de investigação (veículos próprios para exercício de atividade investigativa, desprovidos de adesivos ou sinais identificadores, devendo ser, preferencialmente, de modelos e cores sortidas, visando se confundido com os demais veículos de natureza comum, existentes nas vias, embarcações, aeronaves, etc.), e também meios de transportes caracterizados ostensivos, ante a situação de flagrante;
- g. Equipamentos letais e não letais, e acessórios, e de contenção;
- h. Equipamentos de Proteção individual - EPI;
- i. Cooperação entre os diversos órgãos públicos que integram, ou não, o sistema de persecução criminal;
- j. Perícia Criminal;
- k. Banco de dados próprios e específicos para fins de coleta de informações;
- l. Autonomia e independência funcional;
- m. Autonomias Administrativa e financeira institucional.

II. Investigação Criminal

Nesta abordagem, verifica-se que se trata da apuração das infrações penais, com o escopo de provar autoria e materialidade delitiva (POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2002), e, para tanto, apontamos os seguintes indicadores:

- a. Pessoal especializado e capacitado;

- b. Tecnologia (internet; equipamentos de informática e de comunicação, softwares, câmeras, bloqueadores de sinais, equipamentos de visão noturna; scanner de veículos e de pessoas, e ambientes, etc.);
- c. Informação (estágio avançado da coleta de dados, sendo estes devidamente trabalhados, mediante técnicas específicas, com apontamento de resultados o mais próximo possível do real);
- d. Acesso as redes sociais e aos mais diversos tipos de banco de dados existentes no país, de instituições públicas ou privadas.
- e. Instrumentos Jurídicos de Investigação disponíveis (medidas cautelares, busca e apreensão, prisões investigativas, interceptações telefônicas, quebra de sigilos, etc.)
- f. Unidades Prediais para funcionamento adequado de suas atividades;
- g. Material Permanente (mobiliário, incluindo computacional e internet) e de Consumo (material de expediente, vestimentas, etc.);
- h. Meios de Transportes de investigação (veículos próprios para exercício de atividade investigativa, desprovidos de adesivos ou sinais identificadores, devendo ser, preferencialmente, de modelos e cores sortidas, visando se confundido com os demais veículos de natureza comum, existentes nas vias, embarcações, aeronaves, etc.), e também meios de transportes caracterizados ostensivos, ante a situação de flagrante;
- i. Equipamentos letais e não letais, e acessórios, e de contenção;
- j. Equipamentos de Proteção individual - EPI;
- k. Cooperação entre os diversos órgãos públicos que integram ou não o sistema de persecução criminal;
- l. Perícia criminal;
- m. Hegemonia na investigação criminal;
- n. Banco de dados próprios para fins de coleta de informações.
- o. Técnicas de investigação apropriadas e atuais.
- p. Autonomia e independência funcional;
- q. Autonomias Administrativa e financeira institucional.

III. Prevenção pela repressão

Nesta abordagem, busca apontar os indicadores referentes à missão institucional de preservação da ordem jurídica, da paz social, do regime democrático e do estado de direito,

que compete a polícia civil, pois, principalmente na qualidade de primeiro garantidor dos direitos fundamentais estatal (POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2002), a polícia chega antes à sociedade do que órgãos de assistência social, de saúde, ou educacional, servindo como meio de pacificação social porque resolve conflitos graves (crimes) de forma mais célere, em observância à lei, provando materialidade, autoria de ilícitos criminais, e provando, também, a inocência ou atipicidade criminal de conduta, uma vez que deve agir de forma imparcial na obtenção de resultado (GRACIA, 2009).

Nesta abordagem, então, apontamos os seguintes indicadores:

- a. Pessoal especializado e capacitado;
- b. Marketing (além de mostra a marca institucional, visa também mostra seu produto, e, como tal, servir de referência quanto as consequências de suas atividades exercidas de forma eficiente e legal, devendo ser trabalhado de forma interna e externa);
- c. Comunicação (emissão do sinal de comunicação, meio de transmissão e de recepção, e compreensão pelo receptor do sinal – ferramentas possíveis)
- d. Instrumentos Jurídicos de Investigação, com caráter repressivo (prisão e busca e apreensão)
- e. Informação (estágio avançado da coleta de dados, sendo estes devidamente trabalhados, mediante técnicas específicas, com apontamento de resultados o mais próximo possível do real;
- f. Acesso as redes sociais e aos mais diversos tipos de banco de dados existentes no país, de instituições públicas ou privadas;
- g. Veículos Automotores caracterizados, ostensivos;
- h. Armamentos de uso coletivo e de uso individual, e munições respectivas e em quantidade suficiente;
- i. Ferramentas de comunicação (mídias sociais e imprensa em geral).
- j. Campanhas de Conscientização social do papel da polícia civil (incluindo a educação de filhos) através de campanhas específicas;
- k. Banco de dados próprios para fins de coleta de informações;
- l. Programa de recompensas para elucidação de crimes e localização de criminosos;
- m. Disque Denúncias;
- n. Ações ostensivas de abordagem de caráter investigativo repressivo.

Foram esses os indicadores encontrados nesta abordagem.

IV. Reafirmação da Repressão

Nesta abordagem, por fim, verifica-se o cumprimento da missão institucional ao qual a instituição polícia civil exerce “atividade persecutória no combate à criminalidade e à violência” (POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2002), ao qual ocorre, pela natureza de suas funções, mediante cumprimento de requisições atípicas judiciais (Poder Judiciário) ou ministeriais (Ministério Público), em fase pré processual, mas após exaurida a atividade de investigação criminal, antes do prazo de propositura da ação penal, e durante a instrução processual, e ainda, porteiro a condenação, no sentido de se dar cumprimento à prisão, se for o caso, agindo, assim, a instituição na reafirmação da repressão, ao qual, por via reflexa, atua preventivamente, sendo, portanto, uma linha tênue entre a abordagem “prevenção pela repressão” e a abordagem “reafirmação da repressão”.

Assim, verificam-se características próprias, mas que podem ser articuladas, como forma de prevenção se trabalhada em conjunto com a abordagem anterior. No entanto, por sua questão pedagógica, como já fora trabalhada de forma independente a abordagem de prevenção pela repressão, nesta abordagem, apontaremos os indicadores específicos a ela, ainda que coincidentes.

Para tanto, apontamos os seguintes indicadores:

- a. Pessoal especializado e capacitado;
- b. Informação (estágio avançado da coleta de dados, sendo estes devidamente trabalhados, mediante técnicas específicas, com apontamento de resultados o mais próximo possível do real;
- c. Acesso as redes sociais e aos mais diversos tipos de banco de dados existentes no país, de instituições públicas ou privadas;
- d. Tecnologia (internet; equipamentos de informática e de comunicação, softwares, etc.)
- e. Veículos Automotores de investigação (veículos próprios para exercício de atividade investigativa, desprovidos de adesivos ou sinais identificadores, devendo ser, preferencialmente, de modelos e cores sortidas, visando se confundido com os demais veículos de natureza comum, existentes nas vias), bem como veículos caracterizados ostensivos, ante a situação de flagrante;
- f. Armamentos de uso coletivo e de uso individual, e munições respectivas e em quantidade suficiente;
- g. Equipamentos de Proteção individual - EPI;

- h. Banco de dados próprios para fins de coleta de informações.
- i. Equipamentos de uso táticos (aríete, fateixas, escadas, capacetes balísticos, etc.);
- j. Ferramentas de comunicação (mídias sociais e imprensa em geral).

Por fim, nesta abordagem, após apontado os indicadores pertinentes, vê-se que atendidas todas os indicadores de cada uma das abordagens, é possível, melhorar a eficiências da instituição.

2.11.6 Cumprindo a missão com eficiência

Assim, verificadas as abordagens, uma a uma, e apontado cada indicador, dos quais, se devidamente observados pela instituição, e dado efetividade, poderá ser cumprida a missão institucional e, desta feita, se falar em atender ao princípio constitucional da eficiência, que, como vimos, no caso da polícia civil, os prazos para investigação criminal, de réu preso, em 10 (dez) dias (em especial prisão em flagrante), e de réu solto, se dá em 30 (trinta) dias, e estando, correspondentes as duas primeiras abordagens, respectivamente, sendo que as demais abordagens, não tem prazo previsto para cumprimento e não há tanto rigor do ponto de vista legal, senão de prazos assinalados pelo juízo e dever de cumprir os atos legal e constitucionalmente, bem como pelo dever de gestão da instituição, para cumprir sua missão.

Ainda, verifica-se que sabedores da missão institucional (GRACIA, 2009), de acordo com a teoria das organizações apresentada (AQUINO, 2003), é necessário a internalização e sedimentação de cultura institucional, no sentido da efetivação de cumprimento da missão organizacional, ou seja, implementar a cultura da temática.

Como se vê, as abordagens da missão da instituição policial civil se firma em quatro vertentes, sendo que, para cada uma delas existem indicadores próprios visando o cumprimento da missão institucional, dentro das abordagens firmadas em lei. Assim, é fato que diversos indicadores demandam observância por parte do gestor, uma vez que, atender a cada um dos prelecionados indicadores é o que vai permitir que a organização cumpra sua missão com eficiência.

Destarte, é oportuno identificar que a pesquisa recai sobre um dos diversos indicadores, mas que são comuns às quatro abordagens, ou seja, dentro das quatro missões da instituição policial civil, vê-se que o indicador "pessoal qualificado e capacitado" é comum a todas elas, e é sobre este indicador que se sustenta a necessidade da pesquisa como gestão

estratégica de pessoas, na avaliação de desempenho, com foco na competência funcional e na eficiência institucional.

2.12 WEBOMETRIA

O desenvolvimento da tecnologia autoriza aos pesquisadores acessibilidade a conhecimentos das mais diversas origens, não só quanto ao conteúdo, mas também, das mais diversas áreas da ciência, mas também de regiões do planeta, frente ao mundo globalizado. Nesse sentido, a pesquisa pode ocorrer sobre conteúdos de arquivos de *home-pages* constantes na rede mundial de computadores, denominada *web*, que, conforme Almind e Ingwersen (1997), trata-se de uma nova área de conhecimento, como uma variante específica da infometria, conhecida por *webometrics* ou *webometria*, também chamada por Quoniam e Rostaing (1997), por *internetometrics*.

A *webometria* permite operar no denominado *world wide web* (www), conforme assinala Almind e Ingwersen (1997), e ratificado por Cronin e Mckin (1996), uma vez que afirmam que a tecnologia da internet impacta substancialmente na ciência e na academia.

De acordo com Smith (1999), a *webometria* autoriza atuar com volume considerável de buscas, através de ferramentas cibernéticas de buscas conhecidas como *yahoo*, *hotbot*, *google* etc., e obter dados que importam para a pesquisa e para a ciência.

É oportuno mencionar que esta pesquisa é quali-quantitativa, mas que a *webometria* é regularmente utilizada para pesquisa quantitativa, no entanto, no seu conteúdo de informações, documentos, obras e autores, etc., que contribui com a pesquisa científica, e para esta, foi empregado esta técnica de coleta de dados para fins de identificar instituição pública no estado com metodologia e instrumento de avaliação de desempenho com foco em competência em gestão estratégica de pessoal, bem como para coletar legislação atinente ao tema proposto, visando solucionar a problemática apresentada.

Assim, para tanto, utilizado a ferramenta de busca *google* (www.google.com.br), que, com as palavras-chave Rondônia, órgão público, avaliação, desempenho, estratégica, e pessoal, foi possível identificar uma instituição pública no Estado, que está, com base nos fundamentos teóricos levantados, utilizando a avaliação de desempenho com foco em competências, visando gestão estratégica de pessoal, bem como utilizando-se dos termos legislativos específicos, encontrar a legislação aplicável à pesquisa .

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como uma pesquisa de natureza aplicada porque tem finalidade imediata e gera processos e produtos, e quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, uma vez que permite a investigação sobre determinado tema, tendo, e admite maior aproximação com o objeto problema, visando evidenciá-lo (SIENA, 2007), por ser maleável, o que não raro, se confunde com pesquisa estudo de caso, documental, ou pesquisa bibliográfica, evidências encontrada no presente, sendo nesta espeque a metodologia empregada, e, quanto a abordagem, se trata de pesquisa com abordagem quali-quantitativa, pois os dados quantitativos foram utilizados para compreender o fenômeno identificado.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é: quanto a abordagem, quali-quantitativa; quanto a natureza é aplicada; quanto ao objeto é exploratória; quanto aos procedimentos é bibliográfica, documental e estudo de caso (com base em fontes secundárias).

Por considerar que a solução decorre das premissas implícitas, via reflexa, a solução segue as premissas para as quais o raciocínio dedutivo é válido, uma vez verificada a veracidade das premissas, o que nesta pesquisa, permite apontá-la como pesquisa dedutiva.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa científica (SIENA, 2007), o seu objeto pode recair sobre a totalidade, o que se denomina população, ou sobre amostra, que recai sobre parcela desta população, sendo que para a presente foi observado a população, e como paradigma, amostra de uma parcela desta população, confrontando uma com a outra.

Nesses termos, verifica-se que os dados coletados, quantitativamente, recaem sobre os últimos 6 (seis) anos, e quanto aos demais dados coletados (documento, metodologia de avaliação do desempenho e legislação) são os atuais e vigentes, não importando período de tempo compreendido, pois são as que devem reger os institutos e a instituição.

3.2 CATEGORIA DE ANÁLISE DE INDICADORES

Nessa etapa da pesquisa, vê-se que há, além do referencial teórico analisado e a legislação aplicável sobre a temática, estatística da produtividade dos últimos seis anos da instituição foram analisados.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa recai sobre estudo de caso, partindo de referência secundária, pois foram coletados dados a partir de resultados estatísticos quanto ao esforço institucional, e documental quanto a metodologia, instrumento de avaliação e legislação aplicável, uma vez que se trata de instituição pública.

A técnica de coleta de dados será apontada mais adiante, oportunidade em que foi trazida a baila as duas formas utilizadas para obtenção dos dados, como fonte secundária para estudo de caso, sendo estatísticos e documentais (metodologia e instrumentos de avaliação pesquisados).

Os dados estatísticos forma devidamente analisados, com a finalidade de compreender o fenômeno pesquisado e identificar eficiência do órgão em percentual, dentro do período analisado, e os dados documentais serão analisados quanto ao seu conteúdo, pois tal metodologia percebida autoriza o pesquisador entender o conteúdo de todo tipo de documento, incidindo sob as mais diversas formas de comunicação, verbal ou não verbal, sendo, não raro, questionada sobre carga subjetiva por parte do pesquisador, e utilizadas nas pesquisas qualitativas e quantitativas (CRESWELL, 2010), recomendando-se no caso, ao pesquisador ater-se à disciplina e a metodologia escolhida.

3.4 REQUERIMENTO INSTITUCIONAL

Como a pesquisa é um estudo de caso, baseada em fonte secundária indireta, foi efetuado requerimento dirigido para duas instituições a saber: Conselho Superior da Polícia Civil do Estado de Rondônia - CONSUPOL e Secretaria de Estado de Segurança, Defesa e Cidadania.

Ao CONSUPOL foi solicitado método de avaliação de desempenho, bem como regulamentação e metodologia aplicada, e o planejamento estratégico da instituição, objeto da pesquisa, e nos foi enviado ao e-mail slam750@hotmail.com a resposta advinda do órgão solicitado (consupol.ro@gmail.com), os dados solicitados.

O segundo requerimento foi direcionada à SESDEC, pleiteando dados consolidados da instituição Polícia Civil, objetivando estatística de ocorrência criminais referente aos últimos cinco anos, bem como quantitativo de procedimentos instaurados e concluídos, com

ou sem, autoria e materialidade, oportunidade em que foi passado ao e-mail do pesquisados (slam750@hotmail.com) os dados solicitados por intermédio do e-mail delegadojuliougalde@sesdec.ro.gov.br.

Assim, de posse dos dados coletados, e com base no aporte teórico apresentado foi possível verificar a gestão estratégica de pessoal, avaliação de desempenho com foco em competências, e eficiência institucional.

Ao passo que a técnica *webometrica* se deu para coletar dados sobre modelo existente no Estado de Rondônia, quanto a avaliação estratégica de desempenho, com foco em competências.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O foco principal da pesquisa se sustenta na gestão da performance, com base no esforço e resultados obtidos frente a capacidade versus a demanda, da IPCR, e, nesse sentido, o ponto de partida para pesquisa se dá nos dados estatísticos obtidos, constatando, assim, o percentual de trabalho e de alcance da missão, evidenciado pelo esforço institucional, e, num segundo momento, a análise recai sobre o a avaliação de desempenho por competências adotado na instituição, incluindo o planejamento estratégico vigente.

Mas, para isso, a pesquisa projetou-se, por espelhamento, a partir de dados trabalhados de uma unidade operacional da IPCR, a qual foi chamada de unidade ALPHA, para, com os resultados de ALPHA, compará-los com os resultados da IPCR e saber de quantitativo de pessoal, para obtenção de resultados semelhantes.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA AMOSTRA COLETADA

A instituição objeto da pesquisa possui 95 (noventa e cinco) unidade operacionais e 22 (vinte e duas) unidades administrativas (organograma institucional – anexo I) e, para podermos ter um parâmetro para analisar o esforço institucional como um todo, metodologicamente foi tomado a unidade ALPHA como pesquisa, para dela partir para a instituição como um todo.

Tanto a IPCR quanto a unidade ALPHA apresentaram resultados com base na coleta de dados de *input* (entrada) e *output* (saída) de suas respectivas demandas, baseados no quantitativo de servidores, para se saber qual o resultado de seus esforços. Assim, a instituição ou unidade ALPHA atua em razão da demanda que lhe são submetidas com as estruturas em condições que lhes são postas, ou seja, *inputs*, e usando seu *knowhow* e pessoal, com competências e habilidades específicas, é possível obter percentual de esforço, quanto ao trabalho, não trabalho, e trabalho com cumprimento de missão, estando, portanto, dividida a análise de dados em dois momentos, uma para ALPHA e outro para IPCR.

4.2 UNIDADE ALPHA

A unidade ALPHA representa, em tamanho reduzido, a instituição objeto da pesquisa, pois também possui sua demanda administrativa, assim como as 22 (vinte e duas)

unidades administrativas da IPCR, com seus respectivos efetivos, e possui sua demanda operacional; IPCR possui 95 (noventa e cinco) unidades operacionais, também com seus respectivos efetivos.

Aleatoriamente, foi escolhida a unidade ALPHA e obtido dados de *inputs* (entrada) de demanda e produtividade (*outputs*), bem como quantitativo de pessoal que atua na unidade policial, durante o período de 2011 a 2016.

Comparado os dados, viu-se uma inconstância de fluxo de dados durante o período de 2011 a 2015, pois, neste período, houve variação de quantitativo de servidor muito frequente, além de serem destinadas à ALPHA demandas que não são de sua atribuição atual, tendo estas situações serem identificados por diversas vezes, durante alguns períodos, dentro do mesmo ano, no período total pesquisado (2011 a 2015).

Na análise dos dados de ALPHA somente foi encontrado constante no ano de 2016. Neste sentido, para verificar o esforço de ALPHA, foi levado em consideração o ano de 2016, objetivando, com os resultados obtidos, confrontação com os dados, mediante mesma metodologia, em relação à IPCR.

Assim, vê-se que o tabela 1 apresenta os dados coletados na unidade ALPHA (anexo XII), como *inputs*, e para compreensão do quadro, deve-se entender por *inputs* como sendo as demandas da unidade ALPHA, não criminal como sendo ocorrências que são arquivadas por não haver atuação da IPCR, as criminais não ALPHA como sendo as ocorrências criminais que IPCR deve atuar, mas por meio de outra unidade que não ALPHA, devendo par a unidade competente ser encaminhada, e criminal de ALPHA como sendo a ocorrência que deve ser, ou foi, trabalhada em ALPHA.

Tabela 1 - Inputs em ALPHA

Boletim de Ocorrência Registrado ou Remetido para ALPHA				
Mês	Inputs em ALPHA	Não Criminal	Criminal de ALPHA	Criminal não ALPHA
Janeiro	016	02	014	00
Fevereiro	016	03	013	00
Março	016	04	011	01
Abril	017	04	013	00
Maio	010	01	009	00
Junho	014	03	011	00
Julho	018	03	013	02
Agosto	010	02	008	00
Setembro	008	01	007	00
Outubro	012	01	010	01
Novembro	004	00	004	00
Dezembro	006	01	005	00
Total	147	25	118	04

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados fornecidos pela unidade ALPHA/Instituição, 2017

Na tabela 2 são encontrados dados que apontam as ocorrências trabalhadas por ALPHA, bem como as ocorrências trabalhadas e concluídas com cumprimento da missão, referente ao ano de 2016, sendo que para essa compreensão entende-se que Criminal de ALPHA representa as ocorrências que devem ser, ou foram, trabalhadas em ALPHA, TCL, como termo circunstanciado lavrado, AIA como ato infracional apurado, IPI, como inquérito policial instaurado, IPCA, como sendo inquérito policial concluído com autoria, e IPCSA, como sendo inquérito policial concluído sem autoria, IPT, como sendo inquérito policial em tramite.

Tabela 2 – Esforço de ALPHA em Ocorrências

Mês	2016										
	Criminal de ALPHA	TCL	AIA	IPI	IPCA	IPCSA	IPT	Trabalhadas		Concluídas	
								Nº	%	Nº	%
Janeiro	14	0	0	11	2	0	09	11	018,18	02	018,18
Fevereiro	13	0	0	00	0	0	00	00	000,00	00	000,00
Março	11	0	0	16	4	0	12	16	025,00	04	025,00
Abril	13	0	0	09	6	0	03	09	066,66	06	066,66
Maio	09	0	0	17	11	0	06	17	064,70	11	064,70
Junho	11	0	0	14	9	0	05	14	064,28	09	064,28
Julho	13	0	0	10	10	0	00	10	100,00	10	100,00
Agosto	08	0	0	11	4	0	07	11	036,36	04	036,36
Setembro	07	0	0	07	5	0	02	07	071,42	05	071,42
Outubro	10	0	0	11	5	0	06	11	045,45	05	045,45
Novembro	04	0	0	05	7	7	-09	05	280,00	07	140,00
Dezembro	05	0	0	07	2	0	05	07	028,57	02	028,57
Total	118	0	0	118	65	7	46	118	100,00	65	055,08

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados fornecidos pela unidade ALPHA/Instituição, 2017

No ano de 2016, deram entrada na unidade ALPHA 118 (cento e dezoito) ocorrências criminais de atribuição da unidade, e 29 (vinte e nove) ocorrências distribuídas entre não criminais e ocorrências criminais de atribuição de outra unidade policial, totalizando 147 (cento e quarenta e sete) ocorrências registradas. No entanto, para efeitos da verificação do esforço da unidade quanto ao cumprimento da missão, deve ser levado em consideração as que são ocorrências de atribuição da unidade, sendo, portanto, identificado como *imput* da unidade para o ano, o quantitativo de 118 (cento e dezoito) ocorrências as quais foram devidamente instaurados inquéritos policiais de todas as ocorrências, com adoção das providencias pertinentes, ao qual se verificou, como trabalho em 100% (cem pontos percentuais) das ocorrências.

Quanto às ocorrências trabalhadas e concluídas com alcance da missão da unidade ALPHA, é possível verificar, pelo quantitativo de procedimentos concluídos com autoria e materialidade definida e provada, dentro do prazo previsto em lei, e comparando os números,

vê-se que a unidade concluiu, comprovando autoria e materialidade, 65 (sessenta e cinco) procedimentos, de 118 (cento e dezoito instaurados), ou seja, teve uma eficiência de 55,08% (cinquenta e cinco pontos percentuais e oito décimos) de eficiência.

No período não foi encontrado dados em ALPHA referente a apuração de atos infracionais e nem de termos circunstanciados lavrados.

Relacionado a quantitativo de pessoal, para a produção e eficiência da unidade, foi obtido junto a unidade ALPHA, e confirmado pela instituição, o quantitativo de pessoal, oportunidade em que se obteve os dados constantes na tabela 3:

Tabela 3 - Quantitativo de pessoal na unidade ALPHA, no ano 2016

Cargo	Quantidade
Delegado de Polícia	03
Escrivão de Polícia	06
Agente de Polícia	21
TOTAL	30

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados fornecidos pela unidade ALPHA/Instituição, 2017

Foi constatado que, do quantitativo de agentes de polícia, 5 (cinco) não atuam na atividade fim, pois exercem atividade de cunho administrativo, não investigativo operacional da unidade, portanto, atuam na produção apresentada, mas seu quantitativo não representam ocorrências trabalhadas com ou sem cumprimento da missão, por exercerem atividade de apoio de orientação cidadã. Neste sentido, do total de servidores da unidade (30 - trinta), 25 (vinte e cinco) efetivamente contribuem no resultado de ocorrências trabalhadas com ou sem cumprimento da missão de ALPHA.

Com estes dados, então, constatamos o percentual de ocorrências trabalhadas com cumprimento da missão, no ano de 2016, na unidade ALPHA é de 55,08% (cinquenta e cinco pontos percentuais e oito décimos) com 25 (vinte e cinco) servidores atuando.

4.3 DADOS ESTATÍSTICOS DA IPCR

Nesta parte da pesquisa, após análise da unidade ALPHA da instituição, passou-se a análise da instituição como um todo, assim a atividade da polícia civil se inicia com a notícia do crime (GARCIA, 2009), que possui classificação própria, denominadas cifras (PENTEADO FILHO, 2012) que não importam para a pesquisa, posto ser somente de interesse de crimes noticiadas, cuja representação numérica foi fornecida pela SESDEC, pois o esforço da IPCR recai sobre a demanda que lhe é posta para tomada de providencias

(BARATTA, 2011), e nesse sentido, somente foi levando em consideração as infrações penais, cujos fatos foram noticiados através de ocorrências policiais.

Deste pressuposto, foi solicitado junto ao órgão da Secretaria de Estado de Segurança. Defesa e Cidadania - SESDEC, o quantitativo de ocorrências policiais criminais (anexo V) registradas no período de 2011 a 2016, bem como fora solicitado o quantitativo de procedimento de apurações de infrações penais do mesmo período.

De acordo com Garcia (2009), as apurações de infração penal se dão no âmbito das polícias civis pelos procedimentos de termos circunstanciados de ocorrência policial - TCO (para apurar infração penal cuja pena privativa de liberdade não exceda a dois anos), por inquérito policiais (para apurar infração penal cuja pena privativa de liberdade exceda a dois anos, ou para aqueles que não excedam mas sejam complexos, ou que haja recusa do procedimento menos complexo - TCO), e apuração de atos infracionais (infração penal praticada por criança ou adolescente), assim, estes são outros tipos de dados também solicitados junto à SESDEC, o qual são de suma importância para identificarmos a eficiência institucional no cumprimento da missão institucional.

Obtidos os dados (anexos V, VI, e VII, respectivamente), os mesmos foram trabalhados da seguinte ordem, o quantitativo de ocorrências policiais criminais indicam a demanda de atuação da IPCR, enquanto que TCO (representados na tabela 4) e Inquérito Policiais concluídos ou não, com ou sem autoria (tabela 5), representam a atuação institucional que buscam cumprir sua missão.

Uma vez instaurados os procedimentos, é importante ocorrer, para fins de eficiência (tabela 5), a comprovação de autoria e materialidade, com a respectiva conclusão, nos prazos estabelecidos em lei.

4.3.1 Notícia do crime, ato infracional, e termo circunstanciado

A tabela 4 representa o quantitativo de ocorrências registradas no Estado, e que significam o número de *inputs* de IPCR, referente ao período da compreendido entre os anos de 2011 a 2016, bem como os procedimentos referente a apuração de atos infracionais e de termos circunstanciados lavrados.

Para a compreensão adequada da tabela 4, considere OPCR, como sendo ocorrências policiais criminais registradas, ou seja, significa o quantitativo da demanda da qual exige o esforço de IPCR; AIA e TCL, como sendo atos infracionais apurados e termos

circunstanciados lavrados, representando parcela do esforço exercido por IPCR, e que indicam cumprir a missão institucional.

Tabela 4 - OPCR, AIA e TCL

ANO	OPCR	AIA	TCL
2011	151.761	2.703	13.697
2012	144.543	1.370	11.666
2013	168.081	1.834	11.733
2014	160.187	1.908	09.356
2015	164.197	1.966	07.756
2016	165.805	1.537	07.097
TOTAL	954.574	11.318	61.305

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documento fornecido pela SESDEC, 2017

Como se vê pelos dados fornecidos, os números de ocorrências que geram o *imput* na IPCR tem sido crescente, com exceção do ano de 2012. Isto, analisando tais dados, permite deduzir que os fatores causadores de condutas criminais foram trabalhados preventivamente de forma a reduzir o *imput* na IPCR, o que não vem ocorrendo, de acordo com os dados, nos anos subsequentes. Assim, uma vez cabendo ao órgão público competente a prevenção das infrações penais (Polícia Militar, art. 144, § 5º, da CRFB) e a mesma ao conseguir cumprir sua missão institucional, diminuem este *imput* na IPCR.

4.3.2 Inquérito Policial

Os inquéritos policiais são procedimentos com maior carga de complexidade (GRACIA, 2009) do que os chamados termos circunstanciados de ocorrências policiais, para fins de apuração de infração penal, com a devida comprovação de autoria e materialidade e, por esta razão, quanto aos dados coletados, foi abordado em tabela apartada (tabela 5), pois o procedimento de termos circunstanciados são lavrados com autoria e materialidade pré-definidas, assim como os atos infracionais.

Destaca-se que procedimento de apuração de atos infracionais só ocorrem após identificação de autoria ser provada tratar-se de adolescente.

Para compreensão deste quadro, entenda por IPI, inquérito Policial Instaurado, por IPCA, como sendo Inquérito Policial Concluído com Autoria, por IPCSA, como Inquérito Policial Concluído sem Autoria, por IPT, como sendo Inquérito Policial em Tramite, e por Σ IPT+IPCSA, como sendo total de Inquéritos Policiais em tramite e Inquérito Policial concluído sem autoria.

Tabela 5 - Inquéritos Instaurados e Concluídos, Com e Sem Autoria

ANO	IPI	IPCA	IPCSA	IPT	Σ IPT+IPCSA
2011	019.084	12.985	1.175	04.924	06.099
2012	020.703	13.741	0.939	06.023	06.962
2013	020.851	15.140	1.162	04.549	05.711
2014	022.579	17.117	1.842	03.620	05.462
2015	018.863	13.248	1.179	04.436	05.615
2016	020.574	13.848	0.930	05.796	06.726
TOTAL	122.654	86.079	7.227	29.348	36.575

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documento fornecido pela SESDEC, 2017

Os dados da tabela 5 indicam o número de inquéritos policiais instaurados em cada ano (IPI) e o quantitativo de inquéritos policiais concluídos, com (IPCA) ou sem autoria (IPCSA), bem como ainda apresenta o quantitativo que se encontram em tramite (IPT), ou seja, não estão concluídos. Neste ponto, vale lembrar que o prazo para conclusão das investigações são de 30 (trinta) dias, nos termos do art. 10, parte final, do CPP (Decreto Lei 3.689/1941), o que corresponde a certa parcela de não alcance da missão institucional.

Destarte, vê-se que a somatória de inquéritos policiais concluídos sem autoria e inquéritos policiais em tramite (Σ IPT+IPCSA), em razão do exacerbado excesso do prazo para conclusão, por estarmos já no meio do ano de 2017, significa dizer que representa o quantitativo de esforço de IPCR sem conseguir cumprir a missão institucional

4.3.3 Esforço de IPCR com cumprimento ou não da missão institucional

Uma vez de posse da demanda da instituição (*inputs*), frente ao número de ocorrências registradas, e o quantitativo apurado de termos circunstanciados lavrados, apuração de atos infracionais, e inquéritos policiais concluídos com prova de autoria e materialidade, resta, então, um quantitativo de ocorrências criminais sem procedimento de apuração correspondente, e indicam não haver procedimento de apuração, sequer em tramite, que, somado aos inquéritos concluídos sem autoria e, ainda, aos inquéritos policiais em tramite, representa a parcela de esforço sem alcance do cumprimento da missão institucional, no período compreendido na pesquisa.

Na tabela 6, então, representa o quantitativo de esforço institucional com cumprimento da missão, bem como o esforço institucional, produtividade total, empreendida sobre toda a demanda institucional.

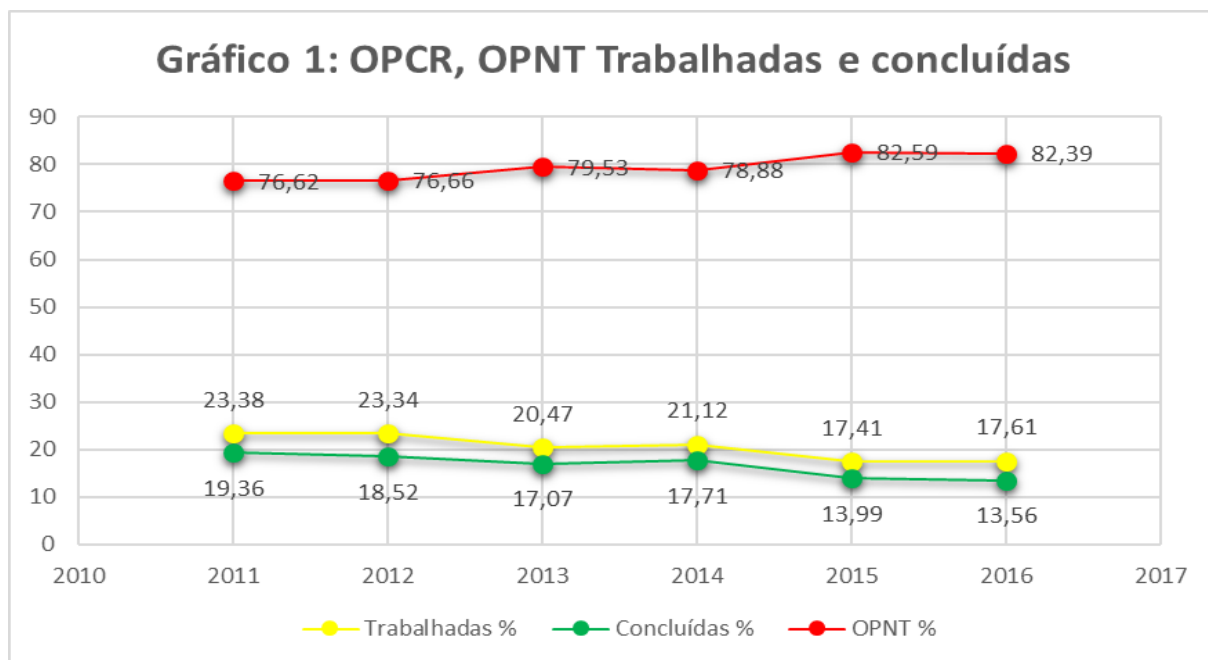
Para compreensão do quadro, deve-se entender que OPCR significa ocorrências policiais criminais registradas, AIA representa atos infracionais apurados, TCL, significa termo circunstanciado lavrado, IPCA, indica inquérito policiais concluídos, IPCSA, significa inquéritos policiais concluídos sem autoria, IPT, representa inquérito policiais em tramite, e OPNT significa ocorrência policial não trabalhada.

IPCR trabalha com procedimento de apuração de infrações penais, sendo que está dividida em três espécies, conforme já assinalado anteriormente, sendo elas apuração de atos infracionais, inquéritos policiais e termos circunstanciados. Nesse sentido, pode-se dizer que a instituição cumpre sua missão quando o esforço empreendido comprova autoria e materialidade, em quaisquer dos três tipos de procedimentos, desde que concluídos.

Com isso, na tabela 6, onde é nominado cumprimento da missão de IPCR, entende-se como o computo total do quantitativo de termos circunstanciados lavrados, somados ao quantitativo de inquérito policiais instaurados e concluídos com autoria, e apuração de atos infracionais, representando, desta feita, e por via reflexa, capacidade de cumprir a missão institucional para qual justifica sua razão de ser e de existir da IPCR.

Com base na Tabela 6 foi possível obter o seguinte gráfico:

Figura 1 – OPCR e OPNT Trabalhadas e Concluídas entre 2011 a 2016



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados fornecido pela SESDEC, 2017

É possível visualizar no gráfico a disparidade entre quantitativo de ocorrências criminais que não foram instaurados, sequer, procedimentos pela IPCR, ainda que algumas

delas tenham razões jurídicas para tanto. O fato é que o número chama atenção e merece estudo específico. Ademais, é oportuno frisar que no computo dos dados coletados não fazem parte as ocorrências não criminais, o que não permite ventilar que a diferença da não providencia em ocorrências pela IPCR seria por conta de ocorrências não criminais.

Assim, vê-se que o esforço de IPCR, com ou sem cumprimento da missão institucional, no período assinalado, exigem atenção institucional, e permite fazer leitura de que IPCR está em declive quando se fala em esforço com cumprimento da missão.

Tabela 6 – Esforço com e sem cumprimento da missão de IPCR

ANO	OPCR (input IPCR)	AIA	TCL	IPCA	IPCSA	IPT	OPNT	Produtividade		Eficiência	
								Nº	%	Nº	%
2011	151.761	02.703	13.697	12.985	1.175	04.924	116.277	035.484	23,38	029.385	19,36
2012	144.543	01.370	11.666	13.741	0.939	06.023	110.804	033.739	23,34	026.777	18,52
2013	168.081	01.834	11.733	15.140	1.162	04.549	133.663	034.418	20,47	028.707	17,07
2014	160.187	01.908	09.356	17.117	1.842	03.620	126.344	033.843	21,12	028.381	17,71
2015	164.197	01.966	07.756	13.248	1.179	04.436	135.612	028.585	17,41	022.970	13,99
2016	165.805	01.537	07.097	13.848	0.930	05.796	136.597	029.208	17,61	022.482	13,56
TOTAL	954.574	11.318	61.305	86.079	7.227	29.348	759.297	195.277	20,56	158.702	16,70

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documento fornecido pela SESDEC, 2017

4.4 Comparando esforço com ou sem cumprimento da missão entre ALPHA e IPCR

Com base nos dados obtidos na unidade ALPHA, referente ao ano de 2016, passou-se a traçar comparativamente os resultados com os dados da instituição, ano a ano do período da pesquisa, bem como pela média do respectivo período.

A metodologia aplicada foi comparada através de análise dos dados da instituição como um todo, e os números obtidos em IPCR são desproporcionais uma vez comparada com a unidade ALPHA, o que indica problema quanto a gestão de pessoas na instituição, pois, em tese, ante ao quantitativo de servidores que IPCR possui, comparado com ALPHA, IPCR teria condições de cumprir sua missão na mesma percentualidade (55,08%).

Porém, é possível se questionar o período de análise atribuído para a instituição ser muito maior que o período assinalado de análise de dados da unidade ALPHA, assim, opta-se por também fazer uma análise de dados da instituição, tão somente, com o ano de 2016, para sanar eventuais dúvidas quanto aos resultados obtidos até então.

Com a finalidade de constatar se a metodologia de utilizar os dados de ALPHA como parâmetro de projeção de resultado possível para IPCR, em relação aos resultados obtidos em a ALPHA, viu-se que somente foi possível utilizar os dados referente ao ano de 2016. Assim, o resultado obtido em ALPHA em 2016, foi comparado com os dados da IPCR, referente ao mesmo ano (2016), permitindo, desta maneira, mensurar comparativamente quantitativo de pessoal, esforço com e sem cumprimento da missão institucional.

Num segundo momento, foram analisados os dados da instituição como um todo, e quanto aos indicadores das abordagens da missão institucional da IPCR, é de se constatar que somente há diferenciação quanto a gestão de pessoal, pois nos demais indicadores, mantem-se uma constante na instituição, pois, ainda que dentre as abordagens de suas missões e seus indicadores, vê-se que, tanto para a unidade ALPHA, quanto para IPCR, só pode destoar o indicador de pessoal, pois os demais indicadores impactam na instituição como um todo de forma igualitária, independentemente da unidade.

Assim, objetivando constatar se o método de projeção da unidade ALPHA para a instituição policial civil, possui validade, comparou-se o resultado dos dados coletados referente ao ano de 2016, com os dados obtidos referente ao período 2011 a 2016. Desta maneira, entende-se que a projeção espelhada terá validade, se os dados mantiverem uma correlação.

Nesse sentido, a mesma metodologia empregada para análise de dados da unidade ALPHA, referente ao ano de 2016, foi utilizada para IPCR, também referente ao ano de 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, e 2011, conforme se depreende da tabela 6.

Como se vê, obteve-se na análise de dados da instituição, referente ao ano de 2016, o esforço total, incluindo cumprimento ou não da missão de IPCR, é de 17, 61%, e do esforço com cumprimento da missão é de 13,56%, o que deveras destoa dos dados referente a unidade ALPHA, referente ao mesmo período.

Em razão disso, procurou-se traçar, na tabela 7, um paralelo entre o esforço de IPCR com cumprimento da missão obtida na instituição no período compreendido entre 2011 a 2016, com os resultados obtidos referente ao esforço com cumprimento da missão da unidade ALPHA, referente ao ano de 2016.

Tabela 7 - Comparativo de esforço com cumprimento da missão entre IPCR e ALPHA

COMPARATIVO RESULTADOS DA IPCR COM OS DA UNIDADE ALPHA							
INSTITUIÇÃO POLÍCIA CIVIL DE RONDÔNIA							ALPHA
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011 a 2016	2016
19,36%	18,52%	17,07%	17,71%	13,99%	13,56%	16.62%	55,08%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documento fornecido pela SESDEC e ALPHA/Instituição, 2017

Observa-se do tabela 7 que a instituição desde 2011 não chega ao patamar de esforço com cumprimento da missão de 20%, e, a partir de 2015, o esforço com cumprimento da missão baixou de 15%, e no período, assinalou uma média de 16.62%, o que indica que o esforço empreendido pela IPCR, com cumprimento da missão está em declive, e, quando comparado com ALPHA, a instituição está aquém, não só pela média do período, mas no ano correspondente, qual seja, 2016.

Na tratativa de missão institucional vimos as abordagens da missão da IPCR, bem como seus indicadores, e nestes, quando comparamos a unidade ALPHA com IPCR, o único indicador variável, reportar-se-á a pessoal, tanto quantitativo quanto qualitativamente, pois todos os outros indicadores impactam de igual forma na instituição, como um todo, bem como nas unidades isoladamente, o que confere credibilidade aos resultados.

Nesse sentido, verifica-se a necessidade de analisar quantitativa e qualitativamente o pessoal ativo da instituição, com a necessidade de se verificar se os resultados de ALPHA é diferente porque contar com efetivo maior, ou se é pela qualidade e quantidade de pessoal, que o resultado obtido em ALPHA correspondem a mais que o dobro do resultado obtido da instituição como um todo.

4.5 Quantitativo do Efetivo Funcional

Para adequada interpretação dos resultados obtidos quanto a eficiência institucional, comparado com a unidade ALPHA, foi preciso coletar os dados quantitativo de pessoal na ativa da instituição e quantidade de unidade que a instituição possui.

a. Quantitativo de Unidades Existentes na IPCR

Mediante requerimento, obtivemos o organograma institucional (Anexo I), onde apresenta o quantitativo de unidade que compões a IPCR, sendo a instituição dividida em unidades administrativas e unidades operacionais, nas quais possuem, respectivamente, 22 (vinte e duas) e 95 (noventa e cinco) unidades, e quanto ao quantitativo de pessoal na ativa obtivemos duas respostas: a primeira indicando quadro de ativos, com quadro de cargos ocupados e cargos vagos, e a segunda, a relação nominal de servidores na ativa, indicando, quantidade, local de lotação e situação funcional.

b. Quantitativo de Pessoal para IPCR com base em ALPHA

Para análise dos dados obtidos, primeiro foi abordado o quantitativo de unidades existentes institucionalmente, para fins de se saber o quantitativo de pessoal, baseado no quantitativo existente em ALPHA.

Em ALPHA, como foi visto, tem-se 30 (trinta) funcionários atuando, sendo 5 (cinco) na área administrativa, e 25 (vinte e cinco) na área operacional, o que subteme, por dedução, que para obtenção de produtividade e eficiência constatada na unidade ALPHA, sendo, mantido todos os outros indicadores das abordagens de missão institucional, deve ser estendido para cada uma das unidades da instituição, o emprego de mesmo efetivo, devendo conter o mesmo quantitativo de efetivo funcional em cada unidade, de acordo com sua finalidade, administrativa ou operacional.

Com vistas ao efetivo encontrado em ALPHA, ao multiplicar o número de servidores que atuam na atividade operacional em ALPHA, pelo número de unidades operacionais da instituição, e o número de efetivo de servidores da área administrativa encontrada em ALPHA, e multiplicar pelo número de unidades administrativas encontradas na instituição, foi possível chegar na tabela 8, onde indica o número de unidades de acordo com o organograma da instituição.

A partir daí a quantidade servidores necessários na área administrativa da instituição, somados ao e quantitativo necessários encontrado para área operacional, chegar-se-á ao

quantitativo necessário de servidores que a instituição precisa para obter os mesmos resultados de esforço com e sem cumprimento da missão, encontrados em ALPHA.

Tabela 8 - Quantidade de unidades da Instituição Polícia Civil

UNIDADE POLÍCIAS CIVIL NO ESTADO DE RONDÔNIA		
ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL	TOTAL
22	95	117

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados coletados na instituição Polícia civil e em ALPHA, 2017

Conforme tabela 3 (p. 79), a unidade ALPHA possui 30 (trinta) servidores, e como foi visto, 25 (vinte e cinco) atuando operacionalmente e 5 (cinco) atuando administrativamente, e tendo em vista o tabela 9, vê-se, então, que o quantitativo necessário para IPCR obtenha o mesmo resultado do esforço que desempenha ALPHA, precisa de 110 (cento e dez) servidores para atender a área administrativa e 2.375 (dois mil trezentos e setenta e cinco) servidores para atender a demanda da área operacional.

Tabela 9 - Comparativo quantitativo de servidores em ALPHA com quantitativo necessário para IPCR

UNIDADE ALPHA			UNIDADE POLÍCIAS CIVIL NO ESTADO DE RONDÔNIA		
Administrativo	Operacional	Total	Administrativo	Operacional	Total
1	01	02	022	0.095	0.117
5	25	30	110	2.375	2.485

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados coletados na instituição Polícia civil e em ALPHA, 2017

Visto isso, passa-se, então, para análise dos dados da de quantitativo de pessoal fornecido pela instituição, valendo lembrar que foi obtido duas informações com números diferentes, o que demanda análise de conteúdo para saber o porquê das distorções, e, logo, devem ser tratados separadamente.

c. Efetivo Quantitativamente Existente em IPCR

O primeiro dado fornecido, referente a quantitativo, traz o quantitativo de cargos previstos para a instituição (Anexo II), e quantitativo de cargos preenchidos e de cargos vagos, sendo que totaliza 6.540 (seis mil quinhentos e quarenta) cargos previstos, dos quais 2.261 (dois mil duzentos e sessenta e um) estão ocupados e 4.279 (quatro mil duzentos e setenta e nove) estão vagos. Isto indica uma defasagem de pessoal muito grande, pois apenas 34,54 % dos cargos previstos estão ocupados.

Assim, de acordo com esta primeira informação de quantitativo de pessoal existente na instituição, comparado com o quantitativo previsto como necessário para a instituição obter

o mesmo resultado apresentado por ALPHA, ou seja, a necessidade de 2.485 (dois mil quatrocentos e oitenta e cinco) servidores, vê-se uma defasagem 224 (duzentos e vinte e quatro) servidores.

Tabela 10 - Efetivo previsto e efetivo existente, com base em efetivo quantitativo

QUANTITATIVO DE PESSOAL NA ATIVA NA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA				
Vagas Previstas	Providas	Necessário com base em ALPHA	Defasagem com base em ALPHA	
			Nº	%
6.540	2.261	2.485	224	9,01

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados coletados na instituição Polícia civil e em ALPHA, 2017

Como se vê, esses resultados, com base neste dado quantitativo de efetivo impõe defasagem de pessoal para atingir um resultado institucional de esforço com e sem cumprimento da missão semelhante ao obtido em ALPHA, mas é de se observar que a defasagem de pessoal com base nestes dados obtido é de 9,01%.

d. Efetivo Nominalmente Existente em IPCR

O segundo dado de pessoal fornecido (Anexo III) traz o quantitativo de cargos ocupados nominalmente, indicando quantidade, cargos, lotação, classe funcional, e situação funcional do servidor, ao qual apresenta um total de 2.792 (dois mil setecentos e noventa e dois) servidores, mas o quadro não indica número de cargos previstos e nem de cargos vagos, dados estes que mesmos ausentes, não interferem no resultado obtido.

Neste sentido, conforme a segunda informação de quantitativo de pessoal existente na instituição, comparado com o quantitativo previsto como necessário para a instituição obter o mesmo resultado que foi obtido em ALPHA, ou seja, a necessidade de 2.485 (dois mil quatrocentos e oitenta e cinco) servidores, vê-se um excesso de 307 (trezentos e sete) servidores.

Tabela 11 - Efetivo previsto e efetivo existente, com base em efetivo nominativo

QUANTITATIVO DE PESSOAL NA ATIVA NA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA				
Vagas Previstas	Providas	Necessário com base em ALPHA	Defasagem com base em ALPHA	
			Nº	%
6.540	2.792	2.485	- 307	-112,35

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados coletados na instituição Polícia civil e em ALPHA, 2017

Como partiu-se da premissa de que são verdadeiros este segundo quantitativo, vê-se que na instituição está com excedente de pessoal para obter resultado semelhante ao de ALPHA, quanto a produtividade e eficiência, possuindo 12, 40% (doze pontos percentuais e

quarenta décimos) a mais de servidores, tendo, portanto, forte indicativo e inadequada gestão de pessoal, na instituição.

Agora, cabe uma análise mais acurada do porque há duas informações na instituição com resultados de quantitativo de pessoal diferenciados, e para isso passamos a mais uma análise de conteúdo dos dados coletados.

e. Diferença de efetivo entre quantitativo e nominativo

Foi requerido na instituição a informação de quantitativo de pessoal na ativa existente para atender a demanda institucional, e nos foi fornecido dois dados, sendo o primeiro (Anexo II) indicando quantitativo de cargos previstos e quantitativo de cargos ocupados de servidores na ativa, e o segundo (Anexo III) uma relação nominal contendo quantitativo, nome, cargo, classe funcional, lotação, ente federado original, e situação funcional.

O primeiro dado obtido traz um quantitativo na ativa de 2.261 (dois mil duzentos e sessenta e um) servidores na ativa, enquanto que o segundo dados obtidos, indica um quantitativo de 2.792 (dois mil setecentos e noventa e dois) servidores na ativa, o que demandou a análise de cada caso de servidores, que uma vez catalogados, foram classificados em quatro situações distintas de servidores, quais sejam: "prontos", "cedidos", "policiais do quadro federal", e "aguardando aposentadoria".

Os definidos como "prontos" são os servidores que estão em condições de pronto emprego na instituição, enquanto que os "cedidos" correspondem aos que estão à disposição de outra instituição, e os "aguardando aposentadoria", são servidores que ingressaram com pedido de aposentadoria, mas que, por questões de gestão do órgão previdenciário do Estado, ainda não aposentaram e estão aguardando remuneradamente em casa, afastados do serviço, e sem exercem as funções.

Dentro do quantitativo de pessoal nominativos, ainda há de acrescer, como afirmado, os servidores "federais", denominados "policiais do quadro federal", que correspondem aos servidores policiais civis pertencentes ao quadro em extinção do então Território Federal de Rondônia, mas que estão à disposição da Polícia Civil do Estado de Rondônia, mas estes compõem o quadro de servidores "prontos", caso não estejam "cedidos" ou "aguardando aposentadoria".

Do ponto de vista de gestão de pessoal (TEIGA, 2009) o efetivo a ser considerado é a totalidade de pronto emprego na instituição. Assim, vê-se que os "cedidos" e os que "aguardam aposentadoria", não estão sendo empregados nas atividades da IPCR, pois IPCR

conta apenas com os "prontos". Neste sentido, o quantitativo de servidores ativos, de acordo com a segunda informação prestada, são os número reais existentes, mas que não estão adequadamente empregados, por opção da administração e de política institucional, a primeira relacionada aos que aguardam aposentadoria em casa, e os segundo por questão de cedência.

Com essas colocações vê-se que o quantitativo que deveria estar à disposição da IPCR para cumprimento de sua missão, seja em unidade administrativa, seja em unidade operacional, é de 2.792 (dois mil setecentos e noventa e dois) servidores, o que excede o quantitativo necessário para alcançar resultados semelhantes aos de ALPHA, sendo, portanto, desprezado a questão de quantitativo de efetivo, importando, então, a questão qualitativa quanto a pessoal, fator este que se verifica pela avaliação de desempenho por competências.

Por derradeiro, verifica-se que as ocorrências não trabalhadas por IPCR, em 2016, passam de 80%, e o quantitativo de pessoal nominativo de IPCR para atuar, comparado com ALPHA, excede em 307, sendo necessário, comparativamente com ALPHA, de 2.485, para obter esforço com cumprimento da missão de 55,08%, tendo, portanto, também, IPCR demanda (*inputs*) superior à capacidade, posto, 307 servidores não representarem potencialidade de quantitativo necessário abranger a totalidade da demanda excedente em que IPCR não tem atuado.

4.6 Resultados dos dados analisados frente ao planejamento estratégico de IPCR

Pelo que se vê, os dados devidamente trabalhados, permitiu constatar que, quanto ao esforço com cumprimento da missão, IPCR possui 16,62%.

Frente a este resultado obtido, quanto a eficiência, bem como ao fato da avaliação de desempenho ter destaque somente no cunho de ascensão funcional, não estando, portanto, voltada para gestão estratégica de pessoal, visando competência funcional e eficiência institucional, passou-se, então, para análise de conteúdo do documento denominado "Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Rondônia" (SIQUEIRA e MATTOS, 2015), que está vigendo na atualidade na instituição pesquisada.

Da análise documental, foi possível observar que o documento que aponta como planejamento estratégico da instituição (SIQUEIRA e MATTOS, 2015 – anexo IV), na seção 8 (oito), aonde aborda os princípios e valores adotados no planejamento estratégico não aponta o princípio da eficiência, como uns dos objetivos institucionais, e também quanto a gestão de pessoas, somente aborda na seção 10.2 (dez, ponto dois), denominada "estratégia de

sobrevivência consolidado", parágrafo 4º (quarto), que no período assinalado para execução do planejamento estratégico (2016 a 2018), pretende-se "implementar um sistema de avaliação institucional com indicadores mensuráveis, incluindo o desempenho dos policiais, possibilitando a avaliação das tendências e o realinhamento de processos nas atividades meio e fim da Instituição"(SIQUEIRA e MATTOS, 2015 – anexo IV), bem como na seção 11, que trata da "transcrição dos programas e projetos", na subseção 11.2, "área administrativa", item 11.2.1.4, "programa de avaliação de desempenho", afirma que o objetivo é "Implantar nova metodologia de avaliação de desempenho, individual e coletivo, dos componentes da polícia civil, premiando de forma individual e coletivamente o desempenho alcançado" (SIQUEIRA e MATTOS, 2015, p. 18 – anexo IV).

Com esta análise, pode-se afirmar, por dedução lógica, que a avaliação de servidor da instituição polícia civil, tem caráter meritocrático para fins de ascensão na carreira, e que não há, diante do próprio verbo empregado no planejamento estratégico (implementar) da instituição, gestão estratégica de pessoal, com foco em competências, visando eficiência institucional. E tanto é assim, que sequer o planejamento estratégico prevê a pretensão de abrangência da eficiência institucional, bem como não aborda a possibilidade de alteração do instrumento avaliativo, mas, ao menos, pretende alterar a metodologia.

Por outro lado, em que pese não haver avaliação periódica de desempenho com finalidade de gestão estratégica por competências, de pessoal, com foco na eficiência institucional, posto inexistir instrumento e metodologia que permita tal gestão estratégica, é de se destacar que instituição, ante a pretensão apontada no planejamento estratégico, tem preocupação nesta vertente, no seguimento desta pesquisa, razão pela qual, se vê que esta tem oportunidade e conveniência para o momento, permitindo, assim, que seja verificada um modelo que possa ser implementado, e atenda tanto público interno, quanto público externo, da instituição, permitindo que a mesma galgue a eficiência institucional, e melhore os resultados de sua missão legal, e constitucionalmente prevista.

Ao par de tal assertiva, após análise de dados no que tange a esforço com cumprimento da missão, verificou-se análise, em subcapítulo autônomo (subcapítulo 2.2), da relação entre a eficiência institucional e o indicador comum de das quatro abordagens da missão institucional (capítulo 2, subcapítulo 2.11, identificando missão da IPCR) "pessoal especializado e capacitado", como forma de gestão estratégica de pessoal baseado em competências, com foco na performance da IPCR.

4.7 Mapa estratégico de governabilidade

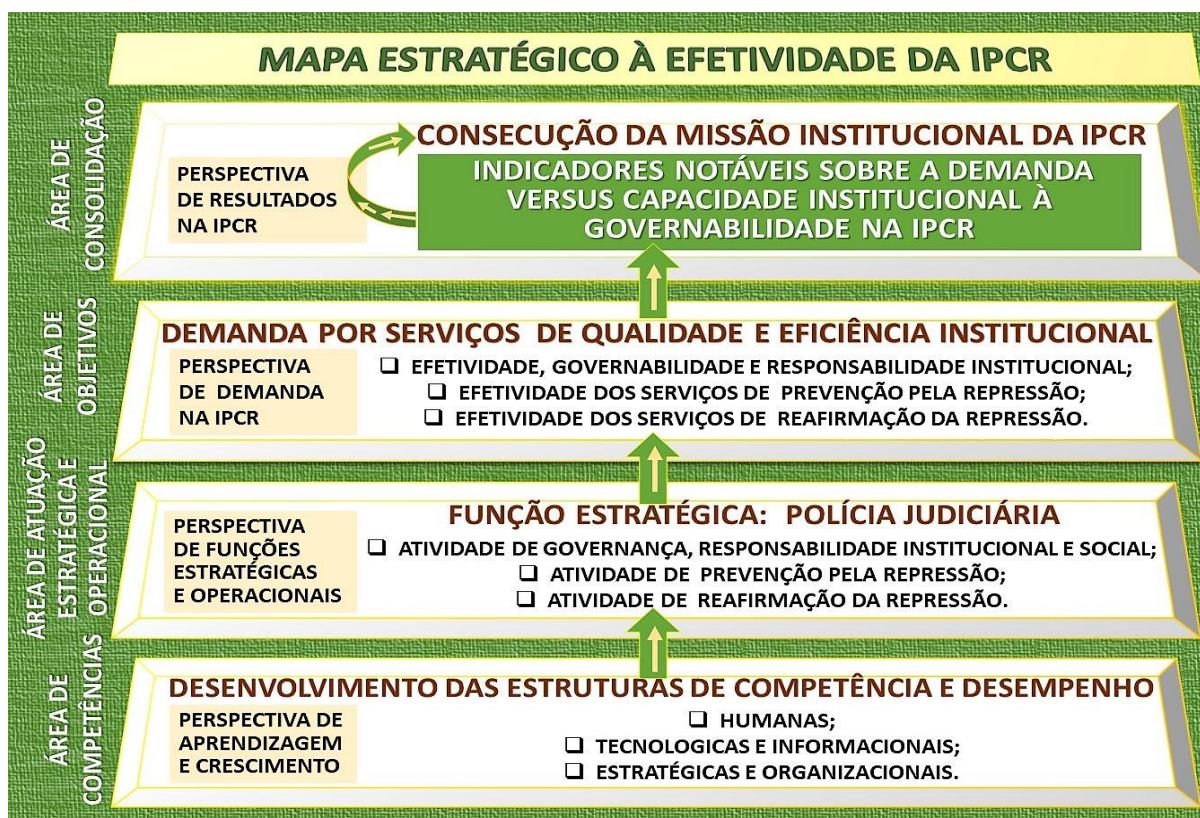
A avaliação de desempenho da IPCR, conforme já visto, não avalia desempenho de servidor de classe mais elevada, e, uma vez comparada com o aporte teórico da temática avaliação de desempenho, constata-se que, a avaliação de desempenho da IPCR, não se firma como forma de gestão estratégica de pessoal, pois é utilizada para fins de ascensão funcional. Fato constatado no planejamento estratégico vigente da IPCR

Neste esboço, vê-se que ainda que a capacidade de IPCR fosse suficiente para atender a demanda, seria observável que o esforço institucional não permitiria da mesma forma a efetividade pretendida.

Em paralelo a situação deficitária da avaliação de desempenho no campo da gestão estratégica de pessoal na IPCR, soma-se a demanda ser consideravelmente superior à capacidade institucional, conforme se verifica no gráfico 1 (fls. 83).

Na figura 2, encontra-se a proposta de mapa de estratégico de governabilidade.

Figura 2: Mapa estratégico de governabilidade para IPCR



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O mapa estratégico de governabilidade está dividido em quatro áreas de concentração, e deve ser efetivado área por área, e compreendido de baixo para cima, e, uma vez implementada uma (a primeira) área, passa-se para área de concentração subsequente.

A primeira área de concentração foi denominada área de competências. Nesta leva-se em consideração as competências humanas, tecnológicas, informacionais, estratégicas e organizacionais. O objetivo desta área de concentração é a perspectiva de aprendizagem e crescimento organizacional.

A segunda área de concentração é denominada área de atuação estratégica operacional, e é composta pelas atividades de governança, responsabilidade institucional e social, e atividades de missão institucional (em destaque a prevenção pela repressão e reafirmação da prevenção pela repressão, por serem estas mais abrangentes e englobarem as demais). Nesta área de concentração o objetivo é perspectivas de funções estratégicas e operacionais da IPCR.

A terceira área de concentração é a área de objetivos, cuja perspectiva é de demanda junto à IPCR, e esta área de concentração aborda a efetividade, governabilidade e responsabilidade institucional, e efetividade dos serviços da prevenção pela repressão, e efetividade dos serviços da prevenção pela repressão (sendo estas as duas principais abordagens da missão institucional, por serem mais abrangentes e englobarem as demais).

Por derradeiro, a quarta área de concentração é a área de consolidação, cuja perspectiva é de resultados na IPCR, sendo que esta área de concentração aborda indicadores notáveis sobre demanda versus capacidade institucional à governabilidade na IPCR. Adotada sequencial e estrategicamente as áreas de concentração, o resultado é a consecução da missão institucional da IPCR.

Por este mapa estratégico, uma vez adotado, com base no aporte teórico apontado, é de se verificar que os resultados da performance institucional da IPCR serão bem melhores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aporte teórico trazido à baila permite fazer inferências de diversos fatores que estão vinculados à eficiência e cumprimento da missão institucional. Assim, foi possível afirmar que a IPCR, como qualquer outra organização, não deve se afastar dos estudos científicos existente na área e, conseqüente, nenhuma aplicabilidade destes na instituição, sob pena de sucumbir à sua própria existência.

É indiscutível que a IPCR, como parte integrante da Administração Pública, está sujeita a regras próprias de administração pública e, assim, tem sua missão institucional assentada no exercício de função de polícia judiciária, apuração de infrações penais, prevenção pela repressão e reafirmação da prevenção pela repressão; isso porque sua missão decorre da razão de seu existir público.

A qualidade de instituição pública a coloca na obrigação de ser uma instituição eficiente, não só jurídica, mas econômica e administrativamente, pela importância que tem perante a sociedade. O seu atuar deve obediência à lei, pois como ente público dela não pode se furtar. Como ente público sujeito ao citado princípio, é de se observar que o gestor também deve se pautar, na condução da administração institucional, com estrita observância aos demais princípios constitucionais inerentes à administração pública (art. 37, da CRFB).

O fator humano nas organizações é de fundamental importância, e nas instituições públicas não é diferente, pois por ele também é composto. As pessoas são naturalmente diferentes, complexas, com valores, competências e aptidões diferentes, daí a necessidade e gestão estratégica de pessoal na organização pública. E, ainda, há o complicador apontado teoricamente, no que concerne ao instituto da estabilidade funcional, deferida aos servidores públicos, sendo, assim, importante a avaliação de desempenho periodicamente do servidor, como forma de flexibilização da estabilidade.

Como parte integrante de gestão estratégica, a performance pessoal e institucional, deve ser observada pela administração institucional, mensurando seu desempenho, produtividade, e, se necessário, impondo penalidade ou atribuindo premiações (como ascensão funcional por exemplo) a depender do resultado obtido, pois esses valores impactam no clima e ambiente organizacional.

Na mesma vertente, frente aos resultados obtidos, é possível, ao gestor, promover capacitação e atualização adequada aos seus servidores e, ainda, permitir, através de *feedback*, que o próprio servidor reveja seu atuar e administre seus talentos com base em competências aferidas e mensuradas, permitindo otimizar tempo, e colher melhores resultados.

Antes da de se verificar os resultados dos dados coletados, primeiro foi necessário identificar qual a missão institucional da IPCR, sendo que, uma vez identificada sua missão e como ela deve fazer para cumpri-la, para que se saber quais dados seriam necessários serem coletados, eis que a missão identificada na IPCR possui quatro abordagens, com diversos indicadores para cada uma dessas abordagens, sendo certo que, após analisados os indicadores, sendo o fator humano, diante da hipótese problema levantada, o de interesse da pesquisa, e indicador comum identificado nas quatro abordagens da missão institucional.

Assim, com base no indicador humano, coletou-se dados, referente ao período pesquisado (2011 a 2016) de quantidade de unidades que a instituição possui, demanda institucional, procedimentos instaurados, exitosos ou não, quantitativo de pessoal, documentos, que após análise de conteúdo e documental, permitiu aferir se o indicador humano tem deficiência institucional quantitativa, ou qualitativa, ou ambas.

Para identificar se há deficiência em quantitativo, foram coletados os mesmos tipos de dados na unidade ALPHA da IPCR, dados estes que, após análise, verificou-se que a esta unidade possui 30 (trinta) servidores, sendo que 5 (cinco) exercem atividade meio, de cunho administrativo, e 25 (vinte e cinco) exercem atividade fim, de cunho operacional.

Como foram descartados os dados dos anos de 2011 a 2015, ante diversos fatores, como oscilação de servidores e mudanças de atribuição funcional (missão institucional da unidade ALPHA), foram analisados os dados referente ao ano de 2016, em que observou-se uma demanda de 118 (cento e dezoito) infrações penais para o atuar de ALPHA, que instaurou procedimento para todas elas, gerando uma produtividade de 100%, e apresentou resultado de 55,08% de eficiência, com o quantitativo de servidores lotados.

Vale lembrar que a IPCR, para cumprir sua missão, necessita ser atendido nos diversos indicadores apontados nas quatro abordagens identificadas, no entanto, as únicas que variam de unidade para unidade, dentro a IPCR, é o fator humano.

Com base nisso, e tendo em vista os resultados obtidos em ALPHA, a de posse do quantitativo de servidores e de unidades subsumidas à IPCR, projetou-se o quantitativo de efetivo necessário para IPCR, obter os mesmos resultados obtidos em ALPHA, ou seja, para a IPCR obter 100% de esforço total e 55,08% de esforço com cumprimento da missão, necessitaria de quantos servidores, frente ao número de unidades existentes na IPCR?

Assim, os dados informados pela IPCR indica que possui 22 (vinte e duas) unidades administrativas e 95 (noventa e cinco) unidades operacionais, e como ALPHA possui 5 (cinco) servidores para atender demanda administrativa, e possui 25 (vinte e cinco) servidores

para atender demanda operacional, multiplicou-se o quantitativo de unidade administrativa pelo número de servidores administrativos de ALPHA sendo o mesmo procedimento adotado para quantitativo de unidade operacional da IPCR, em relação ao quantitativo de servidores operacionais de ALPHA, em que obteve-se o resultado de necessidade de 110 (cento e dez) servidores para exercer atividade nas unidades administrativas da IPCR, e 2.375 (dois mil trezentos e setenta e cinco) servidores para atuarem nas unidades operacionais da IPCR, totalizando uma demanda de 2.485 (dois mil quatrocentos e oitenta e cinco) servidores para produzirem, em tese, resultados semelhantes ao de ALPHA, postas as mesmas condições e indicadores de abordagens.

Visto isso, verificou-se que o quantitativo de pessoal na ativa da IPCR veio informado em duas tabelas, com dois dados diferente. A primeira leva em consideração número de cargos, um levou em consideração somente servidores do quadro estadual, indicando cargos previstos, cargos providos e cargos vagos, totalizando, no que interessa à pesquisa, ou seja, quantitativo de servidores trabalhando, então cargos providos, onde se vê que IPCR possui 2.261 servidores na ativa. Já, a segunda apontou um quadro de 2.793 (dois mil setecentos e noventa e três) servidores a disposição da IPCR, na ativa, englobando além dos servidores estaduais indicados na primeira tabela, os servidores do quadro do ex território do Estado, bem como servidores cedidos e os que aguardam aposentadoria em casa, ou seja, uma diferença de 532 (quinhentos e trinta e dois) servidores a mais que, do ponto de vista de gestão, deveriam estar a disposição para atuarem na IPCR, e por esta razão foi descartada a primeira tabela.

Obtidos estes resultados, então, usando a mesma metodologia aplicada em ALPHA, e de posse dos dados coletados quanto a demanda e esforço, exitosa ou não, chagou-se ao resultado de produtividade e eficiência da IPCR, referente ao período de 2011 a 2016.

A demanda de infração penal do período atingiu a casa de 954.574 (novecentos e cinquenta e quatro mil e quinhentos e setenta e quatro), e frente a esta demanda instaurou-se 195.227 (cento e noventa e cinco mil e duzentos e vinte e sete) procedimentos, indicando o esforço institucional no período. E desse esforço resultou, concluídas exitosamente, a quantia de 158.702 (cento e cinquenta e oito mil setecentos e dois) procedimentos, indicando eficiência, cujos percentuais, frente a demanda posta, atingiu patamar de 20,45% de esforço total e 16,62% de esforço com cumprimento da missão no período de 2011 a 2016.

Ganha destaque e justifica a importância da pesquisa, este resultado de esforço com e sem cumprimento da missão da IPCR, quando comparamos ao quantitativo de efetivo real a

disposição da IPCR, com o quantitativo projetado, com base nos dados de ALPHA, para ter um resultado de esforço total de 100%, e de esforço com cumprimento da missão de 55,08%.

Nesse sentido, com os resultados obtidos, comprova-se que há problema com gestão de pessoal em IPCR, e então, passou-se para próxima etapa da pesquisa que é verificar a gestão de performance, e que a demanda é maior que a capacidade.

Dos documentos obtidos, analisado conteúdo, foi identificado que não há gestão estratégica de pessoal, ainda mais, baseada na performance, pois no planejamento estratégico da IPCR, que está em vigor, menciona por duas vezes que há pretensão de implementar gestão estratégica de pessoal na IPCR, o que deduz-se que não há gestão estratégica de pessoal.

Outros documentos, instrumento de avaliação de desempenho, metodologia e finalidade da avaliação, foi obtido junto a IPCR. Foi constatado que tal avaliação serve somente para fins de ascensão na carreira e recai somente sobre parcela de servidores, pois os de classe mais elevadas não são avaliados, por se encontrarem no ápice da carreira a que pertence. Ainda, quanto a finalidade dos resultados obtidos das avaliações, por ser somente para fins de ascensão funcional, não foi identificada destinação de resultados com fins de melhora de performance, através de gestão estratégica de pessoal por competências, pois, não há orientação documental no sentido do gestor utilizar tais resultados para curso de aperfeiçoamento, atualização ou capacitação funcional, e, ademais, quanto ao *feedback* para o avaliado, não passa de mera ciência, por escrito, a ser apostado pelo avaliado, no instrumento de avaliação, que, caso inconformado pode recorrer ao CONSUPOL (anexo X).

Assim, passou-se para terceira etapa da pesquisa, que foi identificar se existe no Estado de Rondônia algum órgão público que adotasse gestão estratégica por performance, e foi possível, através de pesquisa *webometrica* que o Tribunal de Justiça do Estado está implementando tal modelo de gestão de pessoal, com pretensão de avaliar em 360° (trezentos e sessenta graus), utilizando-se de instrumento de *balanced scorecard* (BSC), baseado em estudos de Rogério Lemos.

Com a obtenção de todos os resultados, após análise dos dados coletados, então passa-se a verificar se aporte teórico foi adequado, se os objetivos foram cumpridos e se hipóteses e suposições foram corroboradas ou rejeitadas,

Quanto à teoria, vê-se que a teoria da racionalidade limitada e a teoria do comportamento planejado se sustentaram na pesquisa, a primeira porque os resultados obtidos demonstraram que o gestor não o conhecimento pleno do que ocorre na instituição quando se verifica a gestão por performance, e a segunda, porque permite ao gestor, uma vez tendo

conhecimento da performance d individual e institucional, planejar estrategicamente a intuição, de forma a maximizar eficiência e resultados, e minimizar perdas e custos.

O referencial teórico permitiu a exata compreensão da necessidade da IPCR, como qualquer outra organização, pública ou privada, se voltar para gestão de performance, focada em competências. Daí a importância do referencial teórico utilizado.

Como objetivo geral foi identificar a performance da Instituição Polícia Civil de Rondônia (IPCR), tendo como parâmetro balizador seu esforço e a sua missão, e como perspectiva, o desenvolvimento de um mapa estratégico de governabilidade pela ação e reflexão, sendo que os resultados apontam que a avaliação da performance na IPCR necessita de adequação e aprimoramento na metodologia e no instrumento de avaliação de performance, e que há problemas de gestão estratégica de pessoal na IPCR, bem como que a demanda é maior que a capacidade.

Os objetivos específicos propostos foram em quatro vertentes, sendo que o primeiro é evidenciar o contexto crítico: sistêmico e relativo à performance da IPCR, com base na sua demanda versus capacidade, o segundo é investigar (levantar) e reunir constructo teórico de termos e definições que deem suporte à análise requerida pelo objeto da pesquisa, o terceiro é analisar a missão institucional através das abordagens seguintes: Polícia Judiciária, Investigação Criminal, Prevenção pela Repressão; e Reafirmação da Repressão, e por fim, o quarto objetivo específico é Analisar os dados de performance nos últimos 6 (seis) anos na IPCR, ante seu esforço e capacidade versus demanda, evidenciando os pontos cegos existentes, bem como propor um mapa estratégico de governabilidade pela ação e reflexão, compatível com as abordagens da missão IPCR. Assim, vê se que o capítulo 4 respondeu adequadamente aos objetivos específicos indicado aqui como primeiro e quarto, enquanto que o capítulo 2 respondeu ao segundo e ao terceiro objetivo específico.

A hipótese problema foi proposta no sentido de, como base no esforço, como melhorar a performance da Instituição Polícia Civil de Rondônia, com tecnologia de gestão orientada pela aprendizagem-ação-reflexão e foco na missão? e a hipótese foi constatada e respondida no sentido que há possibilidade de implementar, atendendo, inclusive o planejamento estratégico da IPCR, uma forma de gestão estratégica de pessoal, com avaliação de performance, como forma de melhorar os resultados institucionais.

Os números da demanda institucional, *inputs*, apresentou no ano de 2012, uma diminuição, e isto, permite verificar que há forma de se reduzir o cometimento de infrações penais, pela prevenção, papel este que incumbe a Polícia Militar que, em cooperação com

outros órgãos permitiram reduzir esta demanda, mas, ao se verificar o conteúdo do Decreto Governamental Estadual nº 21.256/2016, o qual regulamenta lavratura de termo circunstanciado ato típico de polícia repressiva, por ser pós fato, evidencia desvio de finalidade da missão institucional da polícia preventiva, como se esta estivesse com sua eficiência em 100% (cem por cento), o que a pesquisa comprovou não estar, pois houve no período 954.574 (novecentos e cinquenta e quatro mil e quinhentos e setenta e quatro) infrações penais registradas, ou seja, não prevenidas, representando, portanto, parcela de ineficiência de outra instituição.

Ainda, como se não bastasse, vê-se que Lei Estadual recente, Lei nº 4.110, de 17 de julho de 2017, criou outra missão institucional para IPCR, sem, contudo, ter resolvido estrategicamente as demandas de missão institucional pré-existente.

As melhorias que a pesquisa pode indicar é realinhamento institucional na área de incidência da pesquisa, e que, ao que se vê, haver um estudo mais amplo nas organizações que integram o sistema de Segurança Pública, como política de estado para obtenção adequada da eficiência pretendida visando alcance do lucro social.

Assim, vê-se que diversas propostas de emenda constitucional - PEC'S - buscam a denominada unificação das polícias no Brasil (PEC'S 151-A/1995, 430/209, 06/2017, etc.), ainda que com roupagens diferentes. Mas, pelos estudos aferidos nesta pesquisa, em havendo estudos no mesmo sentido, para todas as polícias civis do país, e em sendo encontrado resultados que indiquem o caminho que está sendo trilhado pela IPCR, deduz-se que as PEC'S tendem a prosperar, por indicar acontecimento fático futuro nesta vertente, mas não exatamente pela unificação, pois a Polícia Civil indica caminhar para extinção, não sendo, portanto, possível se unir ao que não existe.

Como sugestão de forma de sustentabilidade institucional, como forma de cumprimento de sua missão institucional, com base na pesquisa, foi possível, por fim, sugerir mapa estratégico de governabilidade institucional para IPCR.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

AJZEN, Icek. The theory of planned behavior. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiten**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: XXVI EnAnpad, 2002.

ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. Trad. Virgílio Afonso da Silva. 2ª. ed. 3. tir. São Paulo: Malheiros, 2017.

ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais**. In: SEMEAD, 5., São Paulo. Anais. São Paulo. 2003

ALMIND, T. C.; INGWERSEN, P. **Informetric analyses on the world wide web: methodological approaches to "webmetros"**. Journal of Documentation, v. 53, n. 4, p. 404- 426, 1997.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadoressociales**. 7ª. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. **Psicometria Moderna: características e tendências**. Estudos em Avaliação Educacional, v. 20, n. 43, p. 319-340, 2009.

AQUINO, P. M. **A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. Anais. Atibaia. 2003.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. O princípio da eficiência. **Revista de direito administrativo**, v. 237, p. 1-6, 2005.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 104-132, 2014.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos Princípios, da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. 4ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

AZERMAN, Max H.; SCHOORMAN, F. David. A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 206-217, 1983.

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Direito Administrativo**. 2ª. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. E ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARATTA, Alessandro. **Criminologia crítica e crítica do direito penal: introdução a sociologia do direito penal**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Revan. 2011.

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** *Revista do Serviço Público - vol. 120, nº 3 (set/dez/1996)*. Brasília: ENAP, 1996.

_____. **Igualdade e Meritocracia - A Ética do desempenho nas sociedades modernas** - Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BARBOSA, R. R. **Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar**. *Revista de Administração*. v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências em organizações: um mosaico das experiências em Minas Gerais**. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: XXV EnAnpad, 2001.

_____.; RODRIGUES, M. A. **Um olhar sobre os modelos de gestão de Competências adotados por grandes empresas brasileiras**. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. Anais. Brasília: XXIX EnAnpad, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; SOUZA LEHFELD, Neide Aparecida de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Vozes, 1991.

BARTKUS, B. R. & GLASSMAN, M. **Do firms practice what they preach? The relation ship between mission statements and stakeholder management**. *Journal of Business Ethics* 83(2): 207-216. 2008.

BASTOS, A.V. B.; et al. **Comprometimento organizacional**. In: Siqueira, M. M. M. e Colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. 2ª. ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2012.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador XXVI EnAnpad, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda Constitucional nº 151-A/1995.** Introduz modificações na estrutura do Sistema de Segurança Pública. Disponível em <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/24349.pdf>>. Acessado em 20 abril 2017.

_____. Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Brasília: 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 23 abril 2017.

_____. Câmara dos Deputados. Proposta de Emenda Constitucional nº 430/2009. Cria Polícia Única nos Estados. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/SEGURANCA/471218-PEC-INSTITUI-NOVA-POLICIA-CIVIL-E-EXTINGUE-POLICIAS-MILITARES-NOS-ESTADOS.html>>. Acesso em 20 abril 2017.

_____. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública:** estudo profissiográfico e mapeamento de competências / Secretaria Nacional de Segurança Pública, [Programa Nacional de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD)] – Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2012. p. 71

_____. Senado Federal. Proposta de Emenda Constitucional nº 006/2017. **Federalização do Sistema de Segurança Pública do País.** Disponível em <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/03/06/pec-preve-a-federalizacao-do-sistema-de-seguranca-publica-do-pais>>. Acessado em 20 abril 2017.

_____. Câmara dos Deputados. Lei nº 4898/1965. **Lei de Abuso de Autoridade.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4898.htm>. Acesso em: 23 abril 2017.

_____. Câmara dos Deputados. Decreto-Lei nº 3.689/1941. **Código de Processo Penal.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689.htm>. Acesso em: 23 abril 2017.

_____. Câmara dos Deputados. **Anais da Assembleia Constituinte.** Disponível em <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/publicacoes/anais-da-assembleia-nacional-constituente>. Acesso em: 23 abril 2017.

_____. **Setor de turismo no Brasil já representa 3,7% do Produto Interno Bruto.** 11 de outubro de 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cultura/2012/10/setor-de-turismo-no-brasil-ja-representa-3-7-do-pib>>. Acesso em 23 jul. 2013.

_____. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição Brasileira.** Texto para discussão, 9ª. ed. Brasília: MARE/ENAP, 1995.

BRITO, Vera Lúcia Ferreira Alves de. **Plano de carreira profissional da educação básica em Minas Gerais: valorização profissional?**. Educação em Foco, v. 15, n. 19, p. 103-128, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo. **Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática**. Revista de Administração Pública v.25 n° 3, p. 85-100, jul./set. 1991. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

CARVALHO, José Murilo de. **A Construção da Ordem: a elite da política imperial**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais; Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1988.

_____. **Teatro das Sombras: a política imperial**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais; Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1988.

CEGALLA, Domingos Paschoal. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa - Com a Nova Ortografia da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora nacional, 2015.

CERTO, S. C. & Peter, J. P. (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books.

CHEW, J. C. L. **The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian Organizations: an empirical study**. Thesis (Doctor of Philosophy). Murdoch University, 2004.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**. Medford, NJ: Information Today, 1995.

CONNER, Mark; MCMILLAN, Brian. **Interaction effects in the theory of planned behaviour: Studying cannabis use**. British journal of social psychology, v. 38, n. 2, p. 195-222, 1999.

CORDEIRO, Léia. **Gestão estratégica de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. **Administração Pública Democrática e a Supremacia do Interesse Público**. Curitiba: Juruá. 2015

CRONIN, B.; MCKIM, G. **Science and scholarship on the World Wide Web: a North American perspective**. Journal of Documentation, v. 52, n. 2, 1996, p. 163-171.

CUNHA, Julio Araujo Carneiro da; YOKOMIZO, Cesar Akira; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. **MIOPIAS DEC UMA LENTE DE AUMENTO: AS LIMITAÇÕES DA ANÁLISE DE DOCUMENTOS NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES**. Revista Alcance, v. 20, n. 4, 2013.

DEQUECH, David. **Bounded rationality, institutions, and uncertainty**. Journal of economic issues, v. 35, n. 4, p. 911-929, 2001.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Ed. Alínea, 2003.

_____. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Discricionariedade administrativa na Constituição de 1988. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Direito Administrativo**. São Paulo: Forense, 2016.

DUARTE, R. **A noção da competência na ARH**. IN: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 20, 1996, LOCAL: Angra dos Reis. Anais. XX, Enanpad, Anpad: 1996.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**: In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências**, São Paulo: Gente, 2001. 143

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FAORO, Raymundo - **Os donos do poder**: formação do patronato brasileiro. 10. ed. São Paulo: Globo, 1996.

_____. **A questão nacional: a modernização**. Revista de Estudos Avançados, São Paulo, v.6, n. 14, jan/abr. 1992.

FALKENBURG, K.; SCHYNS, B. **Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors**. *Management Research News*, v. 30, n. 10, pp. 708-723, 2007.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral** [trad. Irene de Bojano e Mário de Souza]. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Reinaldo Antonio Vasconcellos et al. **Índices de Segurança Pública – critérios para a mensuração da eficácia dos desempenhos**. Porto Alegre: APM, CEPGSP - 2001.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. **Crise e reforma do Estado**: uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do Serviço Público - Ano 47 - vol. 120 - Nº 3 sets/dezes 1996, p. 5-34. Brasília: ENAP, 1996.

FIDELIS, Gilson José. BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recurso Humanos: Tradicional e Estratégica**. São Paulo: Editora Érica. 2009. 2ª ed. p.190

FLEURY, A; FLEURY, Ma T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração. São Paulo, v. 44, n. 1, 2004. 144

_____. LACOMBE, B. M. B. **A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro**. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO – FGV. 2003. *Paper* 0245.

_____. e FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas. 1989.

FRAGA, Marcelo Lyola. **Cultura Organizacional: o caso do banco BRC/AS**. Vila Velha. Ed. Fundo de Cultura, 2005.

GABARDO, Emerson. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GEFFROY, F; TIJOU, R. **Le Management des compétences dans les entreprises européennes: les différentes approches**. Paris: Insep Consulting, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas. 2010

GODIN, Gaston. **Theories of reasoned action and planned behavior: usefulness for exercise promotion**. Medicine & Science in Sports & Exercise, 1994.

GRACIA, Ismar Estulano. **Procedimento Policial: Inquérito Policial, Atos Infracionais Praticados por Crianças e Adolescentes, e Termo Circunstanciado de Ocorrência - TOC**. Goiânia: AB Editora. 2009. 12 ed. p.483

GUIMARÃES, T. A. de; CAVALCANTI, G. H. V. de; AFFONSECA, M. D. V. de. **Gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas**. Anais do Encontro

Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GPG/2004_GPG1017.pdf>. Acesso em 01 de junho 2016.

HAUSENBLAS, Heather A.; CARRON, Albert V.; MACK, Diane E. **Application of the theories of reasoned action**. *Journal of sport&exercisepsychology*, v. 19, p. 36-51, 1997.

HIPÓLITO, J. A. M. **Tendências no Campo da Remuneração para o Novo milênio: In:** DUTRA, J. S. (org) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWER, III, E. E.; MOHRMAN JR. A. M. **Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica**. In GALBRAITH, J. R. LAWER III, E. E. *Organizando para competir no futuro*, Jossey-Bass, 1995. São Paulo.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Ed. Artmed. 2003.

LE MOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. *Parcerias estratégicas*, v. 5, n. 8, p. 157-180, 2009.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: A Base para Remuneração por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, ed. 2015. 136p.

_____. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, ed. 2015. 2ª ed. 224p.

_____. (org.). **Gestão Por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, ed. 2014. 208p

LENGNICK-HALL, M. L. et al. **Strategic human resource management: the evolution of the field**. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, pp. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. **Strategic HRM in North America: looking to the future**. In: *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n.8, pp. 1486-1499, 2008.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic inquiry**. Sage, 1985.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 2ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SANCHEZ-GARDEY, G. **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent,**

configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, pp. 633-659, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for Competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington, D. C.: 1973.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 18. ed. São Paulo: RT, 2014. p. 491.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed., São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MERTENS, L. **Sistemas de competencia laboral: sistemas, surgimento y modelos**. Turin: OIT, 1996.

MINAYO, Maria C. de Souza. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: HucitecAbrasco, 1992.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o Princípio da Eficiência**. Revista Interesse Público nº 07. São Paulo: Notadez, jul./set., 2000.

MONARTH, Harrison. **360 Graus de Influência: Leve todos a seguir sua liderança em sua trajetória para o topo**. DVS Editora, 2014.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional Administrativo**. 31 .ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 968.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MOTTA, F; VASCONCELOS I. **Teoria geral da administração**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOURA, Sandro Luiz Alves de. **A Segurança é Pública? Ilações Politicamente Incorretas**. São Paulo: Fiuza, 2009

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. **Finding workable levers over work motivation: comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment**. *Administration & Society*, v. 39, pp. 803-832, 2007.

MULLANE, J. V. **The mission statements is a strategic tool: when used properly.** Management Decision 40(5): 448-455. 2002.

MUSSAK Eugênio. **Meta-competência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal.** São Paulo. Editora Gente. 2003.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. **Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto.** Revista de Gestão. 18(3): 361-384. 2011.

MUSSURY, Cristina. **A tecnocracia, meritocracia e o clientelismo no Serviço Público.** Diário MS, 21 fev. 2011. Disponível em: http://www.diarioms.com.br/leitura.php?can_id=15&id=122671. Acesso em: 17 ago. 2016.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional.** RH Editora, 2000.

OLABUÉNAGA, José Ignacio Ruiz; URIBARRI, María Antonia Ispizua. **La descodificación de la vida cotidiana:: métodos de investigación cualitativa.** Universidad de Deusto; Deustuko Unibertsitatea, 1989.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico. A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra. 1991.

PALUDO, A. **Administração Pública.** ed. 3. Rio de Janeiro: Elsevir. 2013. 608p.

PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio.** A contribuição efetiva de RH para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PENTEADO FILHO, Nestor Sampaio. **Manual Esquemático de Criminologia.** 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado.** Texto para discussão, 9ª. ed. Brasília: MAREIENAP, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999. 90p.

POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual Operacional do Policial Civil: Doutrina, Modelo e Legislação.** São Paulo: 2002.p. 645

_____. **Manual de Polícia Judiciária: Doutrina, Modelo e Legislação.** São Paulo: 2003. 2ª ed. rev. e atu. p.649

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n.3, May/June 1990.

PUJOL, J. **Normalización de competencias laborales.** Turín: OIT, 1999.

QUONIAM, L.; ROSTAING, H. **From scientometrics, informetrics to internetometrics, cybermetrics or is it possible to neglect Internet nowadays?**. In: CYBERMETRICS'97, 1997, Jerusalém, Israel. *Electronic proceedings...* Disponível em: <<http://www.cindoc.csic.es/cybermetrics/cybermetrics.html>>. Acesso em: 2 maio 2016.

RAFAELI, L.; CAMPAGNOLO, R. R.; MÜLLER, C. J.. **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. In: Simpósio de Engenharia de Produção. 14., Bauru. Anais. Bauru. 2007.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências: Desenvolvimento de Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento**. Campus, 2003.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes**. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu – PR. Anais. Foz do Iguaçu: XXII Enanpad, Anpad: 1998.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **Princípios Constitucionais dos servidores Públicos**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2005.

RONDÔNIA. Constituição, 1989. **Constituição do Estado de Rondônia**. Porto Velho: Assembleia Legislativa do Estado, 1989. Disponível em: <http://www.al.ro.leg.br/institucional/constituicao-do-estado-de-rondonia/ce1989_ec123.pdf/view>. Acessado em 14 maio 2017.

_____. Decreto Governamental 21.256/2016. **Estabelece diretriz à integração dos procedimentos a serem adotados pelos Órgãos da Segurança Pública, na lavratura do Termo Circunstanciado, conforme previsto no artigo 69, da Lei Federal nº 9.099, de 26 de setembro de 1995**. Disponível em <<http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/detalhes.aspx?coddoc=26807>>. Acessado em 23 maio 2017.

_____. Lei Complementar 68/1992. **Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do estado de Rondônia**. Porto Velho: Assembleia Legislativa do Estado. Disponível em: <<http://www.rondonia.ro.gov.br/publicacao/lei-complementar-681992-de-09-de-dezembro-atualizada-ate-a-lc-n-7942014/>>. Acessado em 14 abril 2017.

_____. Lei Complementar nº 76/1993. **Estatuto da Polícia Civil do Estado de Rondônia**. Porto Velho: Assembleia Legislativa do Estado. Disponível em: <http://sapl.al.ro.leg.br/consultas/norma_juridica/norma_juridica_mostrar_proc?cod_norma=209>. Acesso em 14 abril 2017.

_____. Lei Ordinária nº 4.110, de 17 de julho de 2017. **Institui os Núcleos Especiais Criminais - NECRIM's, no âmbito da Polícia Civil do Estado de Rondônia**, e dá outras providências. Disponível em: < <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/detalhes.aspx?coddoc=27961> >. Acesso em 18 julho 2017.

ROTHWELL, W.; LINDHOLM, J. **Competency identification, modeling and assessment in the USA**. International Journal of Training and Development, Oxford, v3, n2, p.90-105, Jun 1999.

RUAS, R. **Desenvolvimento das Competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. São Paulo. Atlas, 2001.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2002.

SIDOU, J. M. Othon (org.). **Dicionário Jurídico**. 10. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.]. 2007.

_____; OLIVEIRA, Clésia Maria de; BRAGA, Aurineide. **Normas para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo**. Porto Velho: [s. n.]. 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª. ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2015. p. 936.

SILVA NETO, José Moreira da (org.). **Handebook de estudos organizacionais, socioeconômicos e socioambientais**. Porto Velho: Fundação Universidade Federal de Rondônia. Ed. Edufro, 2007. (fls. 15 a 46) (260p.)

_____. **Handebook de Resultados de Pesquisas PPGA/NUCS/UNIR**. Porto Velho: Fundação Universidade Federal de Rondônia. Ed. Edufro, 2009. (orelha da capa) (149p.)

_____. 2017 de: SCHARMER, Claus Otto em: **Theory U: Learning from the Futures as it Emerges**. Berret-Koehler: 2009. P. 533

SILVA, Rosália Maria Passos da. **Análise do processo decisório na Administração Pública e Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão: Contradição e Paradoxos na Realidade Organizacional pelo não Uso de ferramentas disponíveis**. Tese de Doutorado. UFRGS, 2013. Disponível em: <

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79628/000902734.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 de junho de 2016.

SIMON, H. A. A racionalidade do processo decisório em empresas. **Edições Multiplic**, v. 1, n. 1, p. 25-60, 1980.

SMITH, A. **A tale two web spaces: comparing sites using web impact factors**. Journal of Documentation, v. 55, n. 5, p. 577-592, Dec. 1999.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. **Beyond the three-component model of organizational commitment**. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 1, pp. 70-83, 2008.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: Compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New York: Johns Willey. 1993.

SUTTON, H. **Competitive intelligence** (Conference Board Research Report n. 913). New York: The Conference Board, 1988.

SZILAGYI, Andrew D.; WALLACE, Marc J. **Organizational behavior and performance**. GoodYear Books, 1983.

TAKESKI, T. & REZENDE, W. (2000). **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica** [trad: Arlindo Vieira Ramos]. 8ª. ed., São Paulo: Atlas, 1990.

TEDESCHI, M. A. **As faces da competência na educação**. Curitiba: SEED/SGI/CEDITEC, 2002.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S. A. 2009.

TEMPLE, Mark. **OXFOR ESCOLAR. Dicionário para estudantes brasileiros de inglês**. New York. 2013.

UNIR. **Processo Seletivo Programa Pós Graduação Mestrado em Administração 2015**. Disponível em <

<http://www.ppga.unir.br/?pag=submenu&id=1325&titulo=Comunicado%20-%20Edital%2001/2014/PPGMAD/NUCSA/UNIR>>. Aceso em 12 março 2016.

VASCONCELOS FILHO, Paulo. **Planejamento e controle**: uma proposição brasileira. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

VIEIRA, Clóvis Abreu, LUSTOSA DA COSTA, Frederico, BARBOSA, Lázaro Oliveira. **O "jeitinho" brasileiro como um recurso de poder**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro v. 16 nº. 2, p. 5-31, abr/ju1.1982, Editora Fundação Getúlio Vargas.

WAGNER III, J.A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WILLIAMSON, E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Trad. Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WOOD JR. T. **Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos**. In: WOOD JR. (coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, P.; SNELL, S. **Toward an integrative view of strategic human resource management**. *Human Resource Management Review*, v.1. n. 3, pp. 203-225, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Brookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 148

ZIMMER, Marco Vinício et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *rap—rio de Janeiro*, v. 42, n. 5, p. 875-98, 2008.